

---

# Ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe

## Die Logik zukunftsfähiger Geschäftsmodelle

Friedrich Glauner

---

### 1 Das Paradoxon destruktiver Wohlstandsmehrung: Der Rahmen zukunftsfähigen Wirtschaftens

Der Ruf nach einer unternehmerischen Verantwortung, die nicht nur den Belangen von Unternehmen, sondern auch denen der Gesellschaft und der Natur gerecht wird (Elkington 1997; Fisk 2010; Küng 2010, 2012; Sen 1997, 2000, 2009), unterstreicht das *Paradoxon der modernen Ökonomie*: Unternehmen stehen in einer scheinbaren Zwangslogik des Handelns, die zunächst und zuvörderst der Logik der Ökonomie und nicht der der Gesellschaft verpflichtet ist. Diese Zwangslogik fordert Unternehmen auf, im Wettbewerb um

---

<sup>1</sup> Folgen wir dem „klassischen“ Bild der Ökonomie, wie es exemplarisch in Joseph Schumpeters Begriff der kreativen Zerstörung zum Ausdruck kommt (Schumpeter 1994), gilt in dieser Marktlogik das Gesetz, dass bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen das Bessere des Guten Feind sei. Dahinter steht die Vorstellung, dass nur jene Unternehmen im Markt erfolgreich sind, die die Bedürfnisse des Kunden besser befriedigen als der Rest der Marktbegleiter. Dies gelingt durch einen oder die Kombination von folgenden Erfolgsfaktoren: *erstens* durch gesteigerte Innovationsfähigkeit, *zweitens* durch die Erschließung von Ressourcen, welche entweder exklusiv gehalten werden oder das Unternehmen nichts kosten, *drittens* durch die Fähigkeit, bei Kunden neue Bedürfnisse zu wecken, für die nur sie geeignete Lösungen anbieten. Ein Beispiel für die erste und die dritte Form solcher Wettbewerbsvorteile ist Apple, das mit der Entwicklung der Smartphones den Markt für Mobiltelefone über Nacht arrondierte. Ein Beispiel für die Erschließung exklusiv gehaltener Ressourcen ist Nestlé, das sein Wassergeschäft in Indien durch langjährige exklusive Quellrechte absichern konnte, die ihm nicht nur Exklusivität sichern, sondern auch erhebliche Kostenvorteile bei der Abfüllung von Wasser im indischen Markt.

---

F. Glauner (✉)

Weltethos-Institut Universität Tübingen

Hintere Grabenstraße 26, 72070 Tübingen, Deutschland

CULTURAL IMAGES – Wertemanagement

Aufackerweg 2, 82445 Grafenaschau, Deutschland

E-Mail: [friedrich.glauner@culturalimages.de](mailto:friedrich.glauner@culturalimages.de), [glauner@weltethos-institut.org](mailto:glauner@weltethos-institut.org)

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

P. Bungard (Hrsg.), *CSR und Geschäftsmodelle*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-52882-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-52882-2_4)

knappe Güter und Ressourcen Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die das Unternehmen auf lange Sicht gesteigert ertragsfähig halten.<sup>1</sup> In dieser Wettbewerbslogik fallen die ertragsfixierte Mikrologik unternehmerischen Handelns und die Verantwortung für die Makroeffekte, die aus diesem Handeln entstehen, oft auseinander. Das mikroökonomisch auf die Bedürfnisbefriedigung der relevanten Stakeholder ausgerichtete<sup>2</sup>, individuell rationale und als solches oft höchst erfolgreiche unternehmerische Handeln führt so auf der Makroebene von Wirtschaft und Gesellschaft zu *zwei sich aufschaukelnden Effekten*: *erstens zur ressourcenzerstörenden Abwärtsspirale aus Konzentration, Beschleunigung, disruptiven Geschäftsmodellen und Ressourcenraubbau, zweitens zum paradoxen Phänomen der destruktiven Wohlstandsmehrung*, d. h. zu einem Wachstum, das global gesehen zerstörerisch wirkt (Glauner 2016b, 2017).

Das *Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung* besteht darin, dass der ungebrochene Erfolg der heutigen technologiebasierten Geschäftsmodelle zu ungeahnten Chancen und Möglichkeiten individueller Wohlstandsmehrung sowie einem bisher noch nie dagewesenen Wohlstand vieler geführt hat – einem Wohlstand, der zugleich mehr und mehr die politischen, ökologischen und sozialen Ressourcen dieser Wohlstandsmehrung erodieren lässt. Diese Erosion der Grundlagen unserer heutigen ökonomischen Wohlstandsmehrung zeigt sich in drei sich wechselseitig verstärkenden Dimensionen:

Auf der *politischen Ebene* zeigt sich die Destruktivität heutiger Wohlstandsmehrung darin, dass es zwischen den Bereichen der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft zu einer kontinuierlichen Verschiebung von Macht und Einfluss kommt. Mit ihren Einflussmöglichkeiten sowie den sich abzeichnenden Monopolen an Wissensressourcen und in der Ausübung von Marktzugangsbeschränkungen<sup>3</sup> führt diese Machtverschiebung nicht

<sup>2</sup> Je nach Perspektive und Ausrichtung des Strategiefokus – Porter sowie Hamel und Prahalad stellen den Kunden ins Zentrum, Rappaport dagegen den Shareholder (Porter 1985, 1996; Rappaport 1995) – sind in der Stakeholder-Analyse „interne“ und „externe“ Stakeholder auseinanderzuhalten: *Interne Stakeholder* sind alle Anspruchsgruppen, die berücksichtigt werden müssen, wenn das Unternehmen seine Nutzenfunktion erfüllen soll – konkret also Eigner, Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner sowie auch der Gesetzgeber als relevanter Einflussfaktor für die Geschäftsgestaltung. *Interne Stakeholder* sind somit alle Interessengruppen, die direkt auf den Geschäftserfolg Einfluss nehmen können. *Externe Stakeholder* sind dagegen Interessengruppen, die in den Augen der Unternehmung nicht berücksichtigt werden müssen, weil sie weder eine Rolle bei der unternehmerischen Leistungserstellung spielen noch unmittelbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg haben oder nehmen können (beispielsweise die Bewohner von Fidschi für schädliche Treibhausgase emittierende Unternehmen). Gemäß der bestehenden Marktlogik bleiben sie deshalb in den herkömmlichen Strategieüberlegungen zumeist als irrelevante Steuerungsgrößen ausgeblendet (Glauner 2016b).

<sup>3</sup> Das Streben nach Marktbeherrschung durch Ausübung von Zugangsbeschränkungen kann als das Streben nach *inverser Monopolbildung* bezeichnet werden (Glauner 2016b). Wie solche inversen Monopolbildungen funktionieren, wird an den Marktstrategien und der Einkaufsmacht im Handel deutlich. So wird beispielsweise der deutsche Lebensmittelhandelsmarkt laut der vom Bundeskartellamt am 29.04.2014 veröffentlichten Sektoruntersuchung im Lebensmitteleinzelhandel zu 85 % von vier Unternehmen, Aldi, Edeka, Lidl/Kaufland und REWE dominiert. Ihre Einkaufsmacht nutzen sie dazu aus, Lieferanten in immer weitere Abhängigkeiten zu bringen. Parallel dazu fahren

nur zur Aushöhlung des Konzeptes freier Märkte, sondern auch zur Unterwanderung demokratisch legitimierter Entscheidungsprozesse. Diese Bedrohung entspringt dem Umstand, dass insbesondere mit Blick auf trans-, multi- und supranationale Unternehmen staatliche Einrichtungen, politische Parteien und der Gesetzgeber kontinuierlich an Einfluss verlieren, da Marktentwicklungen und die Interessen relevanter Marktteilnehmer die Entscheidungsagenda bestimmen. In ihren avanciertesten Formen – Shoshona Zuboff spricht hier von den sich herausbildenden Formen des heutigen Überwachungskapitalismus (Zuboff 2016) – beeinflussen die Algorithmen von Google und Facebook sogar das Verhalten der breiten Masse, die dann entsprechend Einfluss auf Wahlen und die Entscheidungen der Politik nehmen. Dabei liefern die Kunden von Apple, Google, Facebook und Co. gerade jene Daten, mit denen individualisierte Wirklichkeitskulissen geschaffen werden, die den politischen Diskurs bestimmen. Wie Facebook in einem Experiment aus dem Jahr 2013 zeigte, kann jeder Nutzer durch die willkürliche Veränderung der Algorithmen der Newsfeeds in seinem Verhalten gelenkt und beeinflusst werden. Dadurch lassen sich nicht nur Märkte und Produktpräferenzen lenken, sondern auch Wahlen, wie die Diskussion um Facebooks Einfluss auf die Präsidentenwahlen verdeutlicht (Lobe 2016).

Auf der *sozialen Ebene* zeigt sich die Gefahr destruktiver Wohlstandsmehrung im Auseinanderdriften von Wohlstandsgewinnern und Wohlstandsverlierern, welches durch die heutigen „Gewinner nehmen alles“-Märkte (Seba 2006, 2014) beschleunigt wird. Dabei teilt sich die Welt zunehmend in eine Handvoll Leistungsträger und Nutznießer, die Zugang zum heutigen Überfluss, zu Wohlstand, Informationen und Chancen haben, und eine breite Mehrheit, der trotz eines scheinbar erheblichen Wohlstandszuflusses<sup>4</sup> diese Chan-

---

sie eine forcierte Strategie der gespreizten Entwicklung von günstigen bis hochwertigen Eigenmarken. Markenunternehmen sehen sich hierbei einem dreifachen Druck ausgesetzt, der zu einer kontinuierlich sich steigernden Einkaufsmonopolmacht der Handelsketten führt: Erstens können insbesondere kleine und mittelständische Produzenten ihre Waren und Produkte nur noch dann an die Handelsketten verkaufen, wenn sie die vom Handel eingeforderten Rabatte, Bonuszahlungen und Werbekostenzuschüsse für die Listung, die Regalstellfläche sowie die vom Handel geforderten Kundenaktionen bezahlen. Da diese Rabatte und Zahlungen für die vom Handel entwickelten Eigenmarken nicht erhoben werden, sind die freien Handelspartner in einer strukturell benachteiligten Wettbewerbslage. Diese wird durch eine dritte Facette der Geschäftsstrategien der großen Handelsketten noch erhöht. Denn die Eigenmarkenentwicklung geht häufig mit der vertikalen Integration der Supply Chain einher, d. i. von handelseigenen Produktions- und Verarbeitungsstätten. Dies führt zu weiteren Kostenvorteilen aufseiten des Handels, die die Handelspartner der großen Ketten zusätzlich unter Druck setzen. Wie die jüngste Kampagne „Du hast die Wahl. Starke Marken und Starke Eigenmarken“ von Lidl zeigt, führen die großen Handelsketten mit ihren Eigenmarken inzwischen den offenen Preiskrieg selbst gegen Markenartikel, die in den eigenen Märkten vertrieben werden. So werden beispielsweise in einem Radiospot die 1,5-Liter-Flasche Liptons Eistee und der Eistee von Lidl mit einem akustisch gleichen Geräusch unterlegt und festgestellt, dass beide identisch seien. „Wo ist der Unterschied?“, fragt die freundliche Stimme und antwortet: „Lipton Eistee, 1,5 Liter für ein Euro fünfzig, Lidl Eistee, 1,5 Liter für neunundvierzig Cent.“

<sup>4</sup> „In 1990, 1,9 billion were living in extreme poverty. By 2015 that number had been cut by more than half, to 830 million, while in parallel the global middle class had almost tripled. And most citizens of advanced economics today command goods and services that were beyond the reach of even kings and emperors only 200 years ago“ (Stuchtey et al. 2016, S. 8). Auch wenn diese

cen verwehrt bleiben. So stellt beispielsweise die Studie „Global wealth 2015: winning the growth game“ von Boston Consulting (BCG 2015) fest, dass der private Wohlstandsindex trotz historisch niedriger Zinsraten in 2013 und 2014 um 12,3 und 11,9 % gestiegen ist. Da das globale Wachstum in diesen Jahren lediglich um 3,41 % (2013) und 3,39 % (2014) gewachsen ist, gehen die Autoren davon aus, dass diese signifikante Wohlstandsmehrung auf die Wertsteigerung von sehr ungleich verteilten Gütern (Aktien, Immobilien und sonstigen Assets) zurückzuführen ist. Diese Studie wird gespiegelt durch die Studie „Work crisis – a divided tale of labor markets“ von Aleksandar Kocic, Managing Director Research Deutsche Bank in New York (Kocic 2015). In Bestätigung einer McKinsey-Analyse der Autoren Lowell Bryan und Diana Farrell aus dem Jahr 1996 (Bryan und Farrell 1996) geht die Deutsche Bank davon aus, dass erstmals in der Geschichte der Wirtschaft die signifikanten Fortschritte zu keinem „trickle down“-Effekt sowie der Schaffung eines breiteren Wohlstandes und neuer Arbeitsplätze führen. „For the first time since the industrial revolution new technology is destroying more jobs that it is able to remobilize. And as ever less labor is needed to produce the same output, it is becoming clear in some countries that growth is now possible without rising employment and wages. Such a profound change is bound to have immense economic and social implications“ (Bryan und Farrell 1996, S. 47). Diese Analyse wird unterstrichen von einer Studie der ING-DiBa-Bank, die davon ausgeht, dass die technologiegetriebenen disruptiven Geschäftsmodelle von heute die Kluft von Gewinnern und Verlierern verbreitern. Die ökonomische Wohlstandsmehrung führt so zu einem Prozess, der, so die Autoren Erik Brynjolfsson, Carl Frey, Andrew McAfee and Michael Osborn, nicht nur zum Verlust von möglicherweise fast der Hälfte aller heutigen Arbeitsplätze führt, sondern zur Erosion einer breiten sich selbst tragenden ökonomischen Wohlstandsbasis (Brynjolfsson und McAfee 2014; Frey und Osborne 2013).

Auf der *ökologischen Ebene* kommt das Faktum der Erosion einer breiten ökonomischen Wohlstandsbasis schließlich im Phänomen des globalen Ressourcenraubbaus und der damit einhergehenden zunehmenden Zerstörung der ökologischen Lebensgrundlagen zum Ausdruck. Denn jenseits aller ideologischen Debatten um den globalen Ressourcenverbrauch, die Erderwärmung und das menschgemachte sechste globale Artensterben (Wilson 1992, S. 30) ist zu konstatieren, dass diese Prozesse zunehmend auch die ökonomischen Grundlagen der Wohlstandsmehrung gefährden. Und dies nicht nur deshalb,

---

Fakten in absoluten Zahlen sehr positiv klingen, sind sie doch deutlich zu relativieren. Wie Pew-Research-Center-Autoren Rakesh Kochhar und Russ Oats in ihrer Studie „A global middle class is more promise than reality“ feststellen, definiert sich Armut als ein Einkommen von  $\leq 2$  US-\$ pro Tag, unteres Einkommen mit 2,01–10 US-\$ je Tag, mittleres und oberes mittleres Einkommen mit 10,01–20 US-\$ je Tag bzw. 20,01–50 US-\$ je Tag sowie hohes Einkommen mit  $> 50$  US-\$ je Tag. Menschen jenseits der globalen Armutsgrenze bis hin zur globalen Mittelklasse verfügen somit über ein Jahreseinkommen zwischen 730 US-\$ pro Jahr und 7300 US-\$ pro Jahr: „Even those newly minted as middle class enjoy a standard of living that is modest by Western norms. As defined in this study, people who are middle income live on \$10–20 a day, which translates to an annual income of \$14,600 to \$29,200 for a family of four. That range merely straddles the official poverty line in the United States – \$23,021 for a family of four in 2011“ (Kochhar und Oats 2015, S. 6).

weil unsere ökonomische Wohlstandsmehrung neben den Faktoren Arbeit und Kapital insbesondere vom Faktor Ressourcennutzung lebt und, so die McKinsey-Autoren Stuchtey et al. (2016), die heutige Übernutzung dieses dritten zentralen Faktors der ökonomischen Wohlstandsmehrung die Grundlage entzieht<sup>5</sup>, sondern weil die Übernutzung des Ressourcenfaktors auch die politischen und sozialen Grundlagen unserer heutigen Gesellschaften zu zerstören droht. Am Phänomen der Erderwärmung kann dies verdeutlicht werden: „Global warming is likely to uproot hundreds of millions, perhaps even billions of people, forcing them to leave their homes and creating severe global political and economic challenges. . . . Of the 6 billion-plus humans . . . nearly a fifth are threatened directly or indirectly by desertification. China, India, Pakistan, Central Asia, Africa, and parts of Argentina, Brazil, and Chile all have areas with low rainfall and high evaporation that account for more than 40 % of Earth’s cultivated surface. . . . Because such a large portion of the Earth’s people live near sea level, a significant rise, even by a foot or two, could cause forced migrations of tens or even hundreds of millions of people. . . . The Christian development agency Tearfund has estimated that there will be as many as 200 million climate refugees by 2050 and as many as 1 billion by the end of the century if global warming and its impact continue“ (Watts 2007, S. 101).

*Im Kern führt dieses dreifache Paradox destruktiver Wohlstandsmehrung zu der Einsicht, dass unsere ökonomischen Ziele und Verfahren gerade deshalb an sich selbst zu kollabieren scheinen, weil unser individuell rationales und als solches scheinbar äußerst erfolgreiches Verhalten auf der Ebene des Gesamtsystems zu Ergebnissen führt, die hochgradig zerstörerisch wirken.*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Mit Bezug auf Ayres und Warr (2005, 2009) zeigen Stuchtey et al. (2016), dass das seit der industriellen Revolution exponentiell steigende Wachstum zu beträchtlichen Teilen der Ausbeutung von Energie- und anderen natürlichen Ressourcen geschuldet ist. „Taming wind and hydro energy, and inputting them into the economy, once allowed mechanization of grinding, pumping, sawing, irrigation and many other laborious tasks . . . Taming coal and vastly increasing the amount of energy put into the economy was crucial for the first industrial revolution. While our modern economy has of course moved on from horses and steam engines, it is still striking how many industries continue to depend heavily on natural resources: food, transport, construction and all primary material production, for instance“ (Stuchtey et al. 2016, S. 59). Die Einsicht, „that the success [of modern day wealth creation, FG] is largely built on transforming natural capital, the economist’s word for natural resources, into other forms of capital“ (Stuchtey et al. 2016, S. 9), führt sie deshalb zum Schluss, dass die heutige Ressourcenübernutzung dazu führen kann, dass das bisher gängige ökonomische Modell der Wohlstandsmehrung an sich selbst kollabieren wird: „since the mid-1980s and with ever-increasing speed, environmental depletion has reached a global scale and scope where it acutally starts to threaten the viability of our model of wealth creation itself. Our economy has grown so big, so fast, that it is quickly depleting the very same natural capital on which it thrives. In a way, it is falling victim to its own success“ (Stuchtey et al. 2016, S. 11).

<sup>6</sup> Robert Frank bezeichnet dies als das Phänomen der „Darwin Economy“. Es ist gekennzeichnet durch das Faktum, dass individuell rationales Verhalten im Wettbewerb um relative Vorteile auf der Gesamtebene zu einem Ergebnis führen kann, dass für alle Beteiligten negativ ist (Frank 2011). Da laut Frank in den meisten ökonomischen Wettbewerbssituationen um relative Vorteile gekämpft wird, diese „Spiele“ also nicht darauf ausgerichtet sind, den absoluten Vorteil für alle Teilneh-

Gespeist wird dieses Paradox aus der Handlungslogik unternehmerischer Entscheidungen, die sich an einem Wettbewerbsverständnis orientiert, welches die Abwärtsspirale aus Wachstum, Konzentration, Beschleunigung und Ressourcenraubbau antreibt. Diese Spirale erwächst aus den zentralen Prämissen, die das Handlungsmodell ökonomisch rational handelnder Unternehmen prägen:

*Prämisse 1:* Menschen und Unternehmen sind rationale Nutzenmaximierer.

*Prämisse 2:* Güter und Mittel (Ressourcen) sind knapp.

*Prämisse 3:* Im Kampf um knappe Güter und Mittel stehen sowohl Menschen als auch Unternehmen im Wettbewerb.

*Prämisse 4:* Die optimale Form des Austauschs knapper Güter erfolgt in Wettbewerbsarenen (Märkten), die nach den freien Regeln von Angebot und Nachfrage organisiert sind.

*Prämisse 5:* Wettbewerbsvorteile im profitorientierten Kampf um knappe Güter und Mittel generieren gesteigerte Profite, die wiederum als Mittel im Wettbewerb einsetzbar sind.

*Prämisse 6:* Kreativität und Intelligenz können Mittelknappheit ersetzen, sodass die Entwicklung neuer, disruptiver Geschäftsmodelle selbst angestammte „Platzhirsche“ vom Markt fegen kann.

Verdichten wir diese Prämissen zu einem Aktionsfeld, mit dem die heute gängige Wirtschaftspraxis beschrieben werden kann, ergibt sich folgende Rückkopplungsschleife, die das Handeln der ökonomischen Akteure leitet und den Prozess der Ökonomisierung der Lebenswelt immer weiter vorantreibt:

- Der Wettbewerb um knappe Güter führt in der wiederkehrenden Rückkopplung von Gewinn und Verlust zur *Konzentration* der Mittel in der Hand weniger Player, wobei der technologische Wandel diesen Konzentrationsprozess globalisiert und beschleunigt.
- Konzentration führt bei den großen Playern zu *zusätzlichen Wettbewerbschancen* (Vorteile durch „economies of scale“ sowie durch horizontal und vertikal integrierte Wertschöpfungsketten), die nach Möglichkeit zu *marktabstottenden Dominanzstrategien* verdichtet werden.
- Der Wettbewerb in Märkten, die von marktabstottenden Dominanzstrategien geprägt sind, führt zur Suche nach *disruptiven Geschäftsmodellen*, da nur sie neuen und kleineren Playern Wettbewerbsvorteile eröffnen.
- Global wirksame disruptive Geschäftsmodelle (beispielsweise Industrie 4.0) führen zur weiteren *Konzentration*.

---

mer bzw. das System als Ganzes zu beflügeln, führt dieser Wettbewerb um relative Vorteile nicht nur zu zerstörerischen Effekten auf der Systemebene (beispielsweise der Ressourcenraubbau bei Allgemeingütern wie etwa in der Allmendelandwirtschaft), sondern auch zu systemischem Marktversagen wie Blasenbildungen oder einem „Wettrüsten“, das am Ende selbst für die Gewinner nur noch Nachteile bietet (Frank 2011, S. 30 ff.).

- In der Folge dieser Konzentration kommen auf breiter Basis Arbeitsplätze sowie eine breite, kleinstrukturierte Unternehmenslandschaft unter Druck, was im Markt zu erhöhtem *Preisdruck* beim Angebot von Produkten und Dienstleistungen führt.
- Der steigende Preisdruck beim Angebot von Produkten und Dienstleistungen kann nur durch *neue disruptive Geschäftsmodelle* oder noch weitere *Senkung der Produktionskosten* ausgeglichen werden (Reduktion der Faktoren Arbeit und Ressourcen, Auslagerung in die nachgelagerte Supply Chain, Billiglohnfertigung an Standorten mit keinen oder geringen Sozialstandards und Umweltauflagen).
- Der steigende Preisdruck beschleunigt auf globaler Ebene sowohl die *Erosion der Ressourcenbasis* als auch der *Einkommensbasis* einer breiten Schicht an Zuliefererbetrieben und im Arbeitsprozess Beschäftigten.
- Diese Erosion der globalen Ressourcen- und einer breiten Einkommensbasis treibt die Spirale weiter voran.

In der Folge sind alle Unternehmen gefordert, ihre Geschäftsmodelle in immer schnelleren Zyklen zu transformieren. Dieses individuell rationale, kollektiv jedoch zerstörerische Verhaltensmuster befeuert nicht nur den Ressourcenraub, sondern auch die Erosion der ökonomischen und sozialen Grundlagen des heutigen Wirtschaftens.

Was dies für einzelne Unternehmen sowie die Gesellschaft bedeutet und weshalb der Ruf nach verantwortlichem, ressourcenschonendem Wirtschaften alleine keine Lösung für die globalen Probleme ist, kann an den Konzepten des Social Entrepreneurships sowie der Kreislaufwirtschaft verdeutlicht werden. Denn beide sind der scheinbar gelungene Reflex auf das Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung. Analysieren wir diesen Reflex jedoch näher, verdeutlichen sowohl der Ruf nach sozialem Unternehmertum als auch der nach nachhaltigem Wirtschaften, warum auch Social Entrepreneurs und die heute gängigen Kreislaufmodelle den zentralen Begriffen des ökonomischen Mantras verpflichtet bleiben. Auch sie stehen im Bann der Überzeugung, dass substanzielle menschliche Bedürfnisse am besten durch das freie Spiel der Märkte befriedigt werden, wenn dieses Spiel sich den Bedingungen von Knappheit und Wettbewerb stellt.

Ausgehend von den Konzepten des Social Entrepreneurships (Abschn. 2) und der Kreislaufwirtschaft (Abschn. 3) entfaltet die nachfolgende Argumentation in drei Schritten, wie das auf Knappheit und Wettbewerb fixierte mentale Modell der Ökonomie durch ein anderes Modell, das *Modell ressourcenschöpfender Mehrwertkreisläufe*, ersetzt werden kann. Dabei werden die Konzepte von Knappheit und Wettbewerb ausgetauscht. An ihre Stelle treten die Vorstellungen von symbiotischen Ressourcenschöpfungs- und Befähigungskreisläufen, welche das Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung auflösen. *In der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen, die symbiotische Ressourcenschöpfungs- und Befähigungskreisläufe in Gang setzen, entpuppen sich Unternehmen als die zentralen Akteure einer Zivilgesellschaft, die in und mit ihren Formen des Wirtschaftens die beschriebene Abwärtsspirale durchbrechen können.*

## 2 Social Entrepreneurship: Der moralische Fehlschluss zu den psychologischen Treibern unternehmerischer Verantwortung

Vergegenwärtigen wir uns nochmals das einleitend beschriebene Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung, stellt sich die Frage, mit welcher Form der Unternehmung die derzeit wirkende Abreicherungsspirale aus Konzentration, Beschleunigung und Ressourcenabbau durchbrochen werden kann. Eine Antwort bietet das Konzept des sozialen Unternehmers, wie es in Form vielfältiger positiver Beispiele sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion zu CSR, ethischer Unternehmensführung, nachhaltigem Wirtschaften und Social Entrepreneurship Schule macht. *Der Ruf nach sozialem Unternehmertum ist der scheinbar gelungene Reflex auf ein zweifaches Versagen des heutigen Wirtschaftens: erstens das Versagen der Märkte, wirtschaftliche Lösungen für Probleme zu finden, die aus den heutigen Formen des Wirtschaftens entstehen, sowie zweitens das Versagen des Staates, der nicht in der Lage ist, diese Probleme wirtschaftlich tragfähig zu lösen.* Dieses doppelte Versagen wird von Ann-Kristin Achleitner, Peter Heister und Erwin Stahl wie folgt formulieren:

Im freien, funktionierenden Markt führt das Verfolgen von Eigeninteressen langfristig zu positiven Wohlfahrtseffekten bei allen Marktteilnehmern. Der Profit, den ein Unternehmen erwirtschaftet, ist das Resultat einer effizienten Kapitalallokation und einer Approximation für den Wert, den es geschaffen hat. Dem Unternehmer gelingt es aufgrund seines Profits, weitere Ressourcen anzuziehen und so sein Angebot auszudehnen. Verluste erwirtschaftende, ineffiziente Unternehmen werden aus dem Markt gedrängt und die freigesetzten Ressourcen fließen den erfolgreichen Unternehmern zu. Dieser Mechanismus führt in Ländern mit einer freien Marktwirtschaft zu einer allgemeinen Wohlstandsmehrung.

Dieser Wohlstand behebt viele gesellschaftliche Probleme, schafft aber auch neue. Zudem gibt es Aufgaben, die der freie Markt nicht zu lösen vermag. Man spricht in diesem Zusammenhang von Marktversagen. Beispielsweise werden öffentliche Güter auf einem freien Markt nicht bereit gestellt, externe Effekte [beispielsweise auf die Allgemeinheit abgewälzte Kosten für die Beseitigung von Umweltverschmutzungen, FG] in Preisen nicht berücksichtigt und benachteiligte Menschen nicht vom Markt bedient. Um diese Defizite der Marktwirtschaft auszugleichen, wird der Staat aktiv. Doch es zeigt sich, dass der Staat träge und bisweilen wenig innovativ ist, um Lösungen für die sich immer schneller ändernden gesellschaftlichen Probleme herbeizuführen. Es fehlt ein Mechanismus, der ineffiziente Lösungsansätze des Staates automatisch aus dem Markt drängt und effiziente Lösungsansätze zum Wachstum verhilft. Mit [Social, FG] Entrepreneurship im Dritten Sektor könnte dieses Problem teilweise behoben werden, so die Meinung vieler (Achleitner et al. 2007, S. 2).

Wie aber können und weshalb sollen Social Entrepreneurs die geeignete Antwort auf dieses Versagen freier, funktionierender Märkten sein? Vier Fragen stehen im Raum, die zu beantworten sind, wenn wir das Konzept des sozial verantwortlichen Unternehmertums gegen die Abreicherungsspiralen destruktiver Wohlstandsmehrung ins Feld führen wollen:

*Erstens:* Was ist der Anreiz für Social Entrepreneurs und worin unterscheidet er sich von den Anreizen, die herkömmliche Unternehmen leiten?



*Zweitens:* Warum kommt es überhaupt zu diesem Marktversagen, d. h. der Schaffung von gesellschaftlichen Problemen, deren Ursache das rationale Handeln von Unternehmen in funktionierenden Märkten ist?

*Drittens:* Warum und auf welcher Grundlage sollen Unternehmen „Lösungen für die sich immer schneller ändernden gesellschaftlichen Probleme“ herbeiführen, die „der freie Markt“ einerseits „nicht zu lösen vermag“ und für deren Lösung andererseits der Staat „zu träge“ und bisweilen zu „wenig innovativ ist“?

Und schließlich *viertens:* Wie verhält sich das Label „sozial“ zum Label „Unternehmer“, wenn sich die ersten drei Fragen sinnvoll beantworten lassen?

Die gängige Antwort auf diese Fragen ergibt sich, wenn wir den Unterschied von sozial orientiertem und profitgetriebenem Unternehmertum anhand der beiden Zentralbegriffe der Ökonomie und Unternehmensführung – den Begriffen *Knappheit* und *Verantwortung* – herausarbeiten. Profitorientiertes Wirtschaften, so die Überzeugung, zielt im ertragsfixierten Austausch knapper Güter zunächst und zuerst auf die eigene Gewinnmaximierung? Sozial orientierte Unternehmen organisieren Knappheiten dagegen unter dem Gesichtspunkt einer ganzheitlichen Verantwortung, die alle in den Blick nimmt, die vom unternehmerischen Handeln betroffen sind.

Der erste Unterschied zwischen sozial und profitorientiertem Unternehmertum scheint so ein Unterschied der wahrgenommenen Verantwortlichkeit zu sein. Aus Sicht eines ganzheitlich sozial orientierten Unternehmertums wird rein profitgetriebenen Unternehmen vorgeworfen, dass sie eine nur eingeschränkte Auffassung von Verantwortung leben würden. Sie würden sich ausschließlich verpflichtet fühlen gegenüber all jenen Anspruchsgruppen, die unmittelbar Einfluss auf den Geschäftserfolg nehmen können. Das sind insbesondere die Eigner und Kapitalgeber, weiterhin Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, der Gesetzgeber als relevanter Einflussfaktor für die Geschäftsgestaltung und am Ende jene „breite“ Öffentlichkeit, die über mediale Macht den Unternehmensgang beeinflussen kann. Nicht berücksichtigt bleiben in dieser Sichtweise dagegen all jene, die als externe Stakeholder vom Verhalten des Unternehmens zwar betroffen sein mögen, jedoch keinen Einfluss auf den unmittelbaren Erfolg und das Handeln des Unternehmens nehmen können.<sup>7</sup> Zweitens wird rein profitgetriebenen Unternehmen vorgeworfen, dass deren Geschäftsmodelle oft von der Externalisierung von Kosten und Risiken und damit von einer einseitigen Auslegung des Nutzens leben würden, den das Unternehmen stiftet. So würden solche Unternehmen beispielsweise Ressourcen verbrauchen, die nicht nur anderen oder der Allgemeinheit gehören, welche an der geschäftlichen Nutzung nicht partizipieren, sondern die zudem noch die Folgekosten dieser Nutzung zu

---

<sup>7</sup> *Externe Stakeholder* sind in dieser Lesart alle Interessengruppen, die in den Augen der Unternehmung nicht berücksichtigt werden müssen, weil sie keine Rolle bei der eigenen Leistungserstellung spielen. Zu ihnen zählen die vielfältigen lokalen bis globalen Meso-, Makro- und Supraebenen von Kommunen, Staaten, Gesellschaften und der Natur, etwa die Einwohner von Mikro- und Polynesien, die von der Treibhausgasemission betroffen sind, aber auf deren Verursacher keinen Einfluss haben.

tragen haben. Zudem würden sie einseitig Risiken und Kosten in die Supply Chain auslagern, z. B. die Vermeidung von Arbeitsschutzmaßnahmen durch Outsourcing in Länder mit geringeren Auflagen und Standards.

Social Entrepreneurs verhalten sich scheinbar diametral entgegengesetzt zu diesem negativ skizzierten Bild eines rein profitgetriebenen Unternehmertums. Nicht nur handeln sie nach Maßgaben einer ganzheitlichen Triple-Bottom-Line-Betrachtung, bei der Kosten und Nutzen verantwortlich geteilt und auch die Belange externer Stakeholder berücksichtigt werden, sondern oft verfolgen sie auch Geschäftszwecke, die im Spannungsfeld von sozialer Wirkung und unternehmerischem Profit den Profit als eine nachgelagerte und im besten Fall lediglich funktional notwendige Größe begreifen. Der zweite fundamentale Unterschied zwischen den Geschäftsformen profitorientierter und sozial orientierter Unternehmen scheint somit darin zu liegen, dass diese einen anderen Fokus auf die Wirkung legen, die mit ihrem jeweiligen Geschäftsmodell erzielt werden soll: Herkömmliche Unternehmen zielen in der Allokation von Knappheit zunächst und zuerst auf Profit, soziale Unternehmen dagegen zuerst einmal auf soziale Effekte.

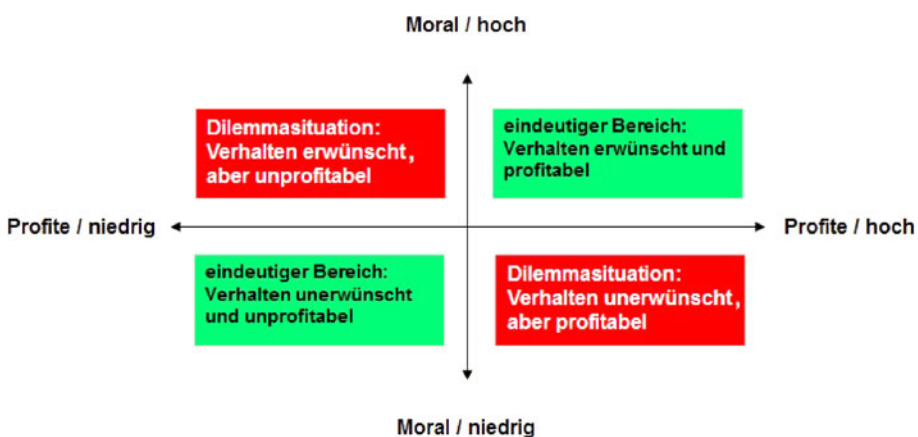
Was aber ist der Auslöser und fundamentale Treiber dieser vermeintlich offensichtlichen Unterschiede im Fokus auf die Wirkung und die Übernahme von Verantwortung im unternehmerischen Handeln? Folgt man einschlägigen Texten zur Ethik und Verantwortung von Unternehmen, wie beispielsweise Schmidpeter (2012), Schneider und Schmidpeter (2015), Tuleja (1985, 1987), Hans Ulrich (1970), Peter Ulrich (1986, 1997, 2013), Wieland (2002), Suchanek (2001), ist es eine Frage der Moral. Moralische Bildung und eine moralische Ausrichtung des Geschäftsmodells seien deshalb der dritte und alles entscheidende Unterschied zwischen Social Entrepreneurs und einem rein profitgetriebenen Unternehmertum.

Genau diese Einstufung einer unterschiedlichen Moralkodierung als zentrale Quelle für den vermeintlichen Unterschied von Social Entrepreneurs und herkömmlichen Unternehmen kann jedoch bei nüchterner Betrachtung in Zweifel gezogen werden. Der erste Grund dafür ist, dass auch in herkömmlichen Unternehmen „Moral“ ein zentraler Faktor gelingenden Erfolgs ist. Wie Peter Drucker lange schon vor dem Aufkommen von Social Entrepreneurs feststellt, sind Unternehmen keine mechanistisch-funktionalen Systeme, sondern menschengemachte Systeme. „A business enterprise is created and managed by people and not by forces“ (Drucker 1977, S. 88). Deshalb ist für ihn alles Management „about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weaknesses irrelevant. This is what organization is all about, and it is the reason that management is the critical, determining factor“ (Drucker 2001, S. 11). Und genau dieser menschliche Faktor als treibende Kraft für das Management erfordert auch innerhalb herkömmlicher Unternehmen ein Mindestmaß an Moralität, sei es in Form von Shared-Value-Visionen, wie sie Michael Porter und Mark Kramer für die strategische Entwicklung von Geschäftsmodellen propagieren (Porter und Kramer 2011), oder auch in Form von integren Umgangsformen, die den Zusammenhalt im Unternehmen stärken. Deshalb reden heute selbst Autoren wie Michael Jensen mehr von Integrität und Moral anstelle davon, wie Fehlverhalten auf optimale Weise kontrolliert und wirkungsvoll sanktioniert werden kann. Als einer der Begründer der Principal-

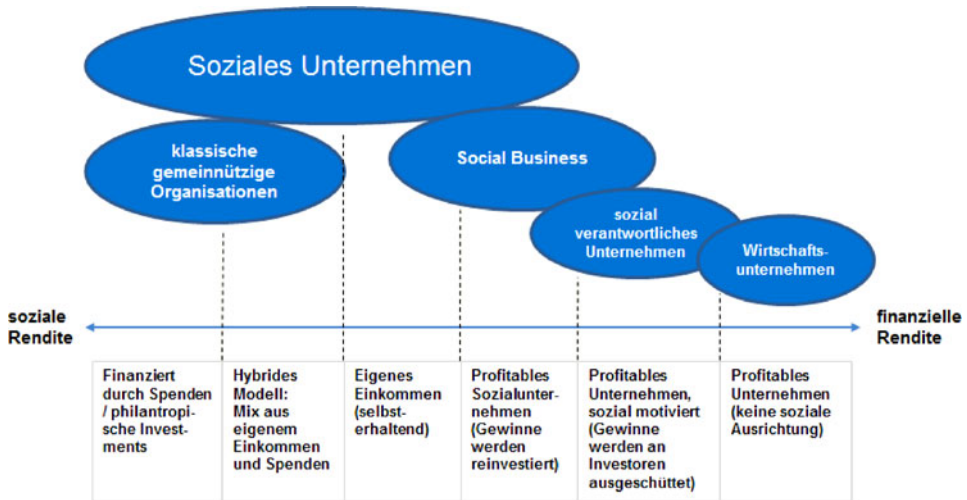
Agent-Theorie, welche unterstellt, dass im wirtschaftlichen Austausch dem Gegenüber nicht zu trauen sei, weshalb die stets lauende Gefahr einseitiger Vorteilsnahme vertrags-technisch unterbunden werden muss, argumentiert Jensen heute, dass Moral und Integrität den größeren Hebel bieten für „[a] powerful access to increased performance for individuals, groups, organizations, and societies“ (Jensen 2009, S. 2; vgl. Erhard et al. 2009, 2016). Denn nur Moral und Integrität schaffen das notwendige Sozialkapital aus Vertrauen, Loyalität und Kooperationswillen, welches benötigt wird, wenn Unternehmen, so Elinor Ostrom und Richard Sennett, herausragende Leistungen erzielen wollen (Ostrom 2000; Sennett 2006).

Der zweite Grund, weshalb die Berufung auf Moral und Ethik nicht den Kern markiert, mit dem eine grundlegende Differenz zwischen Social Entrepreneurs und profitorientierten Unternehmen aufgezeigt werden kann, ergibt sich aus dem Blick auf zwei an Bernd Banke und an Konstanze Frischen und Angela Lawaldt angelehnte Grafiken zur Analyse moralischer Dilemmasituationen (Abb. 1) und zur Einordnung von Social Entrepreneurs in den Reigen anderer Unternehmensformen (Abb. 2).

Liest man beide Grafiken zusammen, scheint „Social Entrepreneurship“ nichts anderes zu sein als die in konkrete Geschäftstätigkeit umgewandelte praktische Übernahme einer moralischen Verantwortung für jene Benachteiligten, die aus dem von Achleitner et al. (2007) genannten Versagen der Märkte und der Politik erwachsen. *Die Logik des sozial verantwortlichen Unternehmertums wäre somit sowohl Motor als auch Inkubator für innovative Geschäftsmodelle und Social Entrepreneurship, die scheinbar wirkmächtige Bestätigung einer der zentralen Aussagen der ökonomischen Theoriebildung: Wo grundlegende Bedürfnisse bestehen, entstehen unternehmerische Chancen.* Bestes Beispiel für diese These ist die erfolgreiche Gestaltung von innovativen Geschäftsmodellen in unvollkommenen Märkten. Wie Umair Haque in *The new capitalist manifesto: building a disruptively better business* (Haque 2011) darlegt, können die reale Einkommens-



**Abb. 1** Wirtschaftsethische Dilemmata. (In Anlehnung an Banke 2008)



**Abb. 2** Sozial orientierte Unternehmensformen. (Nach Frischen und Lawaldt 2008)

und Vermögensungleichheit in unvollkommenen Märkten den Ansatzpunkt für hocherfolgreiche disruptive Geschäftsmodelle liefern. Er nennt den Automarkt und dort den Sachverhalt, „[that] the global rich had plenty of choice in autos, while the global poor had none“ (Haque 2011, S. 124). Während die Automobilkonzerne aus Amerika, Europa, Japan und Korea zum Schluss gekommen waren, dass es nicht möglich sei, Autos für die Armen der Welt zu fertigen, nutzte TATA diese Unvollkommenheit des Marktes ganz anders. „It focused on inequity – an incomplete marketplace for autos – like a laser beam. Tata asked, ‚How can we serve people, communities, and societies that are chronically and consistently underserved, marginalized, or ignored by automakers?‘ Its simple, world-changing answer was, ‚What if we can make a low-cost car for the poor?‘“ (Haque 2011, S. 124).

Ordnet man TATA in die Systematiken von Banke (2008), Frischen und Lawaldt (2008) ein, könnte man es als sozial motiviertes profitables Unternehmen begreifen. Denn es lindert die substanzielle Not von Benachteiligten und schüttet die dabei erzielten Gewinne an die Investoren und Eigner aus. Mit dieser Einordnung käme TATA folglich im rechten oberen Quadranten von Abb. 1 zu liegen, da das Geschäftsmodell sowohl moralisch hochstehend als auch hoch profitabel ist. Kann das Geschäftsmodell von TATA aber wirklich so eingeordnet werden und wird mit TATA und anderen dem Bereich sozial verantwortlicher Unternehmensführung zuzuordnenden Geschäftsmodellen wirklich die These bestätigt, dass, wo grundlegende Bedürfnisse bestehen, Chancen und Lösungen sich anbieten, die am besten von Unternehmen und nicht vom Staat gelöst werden können? Die provokative Antwort auf diese beiden Fragen lautet: „Wohl eher nein!“. Analysieren wir nämlich das Geschäftsmodell von TATA vor dem Hintergrund der im ersten Abschnitt erläuterten Abwärtsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung, ändert sich das Bild von dessen Wirkung

schlagartig. Denn der springende Punkt beim Geschäftsmodell von TATA ist nicht, dass TATA den Markt gemäß der ökonomischen Logik des Wettbewerbs vervollständigte, indem es Autos auch für jene fertigte, die sich bisher kein Auto leisten konnten, sondern dass diese Lösung die Konzentrationsspirale noch weiter anheizt, indem in weitestgehend automatisierten Fertigungsprozessen Produkte für Menschen geschaffen werden, die auf keiner Stufe der Supply- und Fertigungskette an der Wertschöpfung des Fertigungsprozesses teilhaben.<sup>8</sup>

Aus dem Beispiel von TATA sowie dem oben angerissenen Sachverhalt, dass auch profitorientierte Unternehmen ein Mindestmaß an Moral mitbringen müssen, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen, lassen sich mit Blick auf das Verhältnis von Social Entrepreneurs und profitorientierten Unternehmen deshalb mehrere Ableitungen treffen:

*Erstens:* Selbst scheinbar moralisch rechtfertigbare, sozial motivierte Geschäftsmodelle können massiv zur heutigen Abreicherungsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung beitragen.

*Zweitens:* Ob ein Unternehmen moralisch handelt oder nicht, ist bis auf offensichtliche Ausnahmen an den Rändern eines Kontinuums zwischen rein wohlfahrtsorientierten, gemeinnützigen Unternehmen und rein ausbeuterischen Geschäftsmodellen weniger eine Frage der Sozial- oder Profitorientierung des Geschäftsmodells, sondern eine Frage der persönlichen Haltung der relevanten Manager und Unternehmer. Hierbei ist zu konstatieren, dass es auch Unternehmen mit einem moralisch hochstehenden wohlfahrtsorientierten Unternehmenszweck geben kann, die in der Umsetzung des Geschäftsmodells oder im Umgang etwa mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern trotzdem moralisch fragwürdig handeln. Auch bei Social Entrepreneurs findet sich zuweilen der Phänotyp des von Paul Babiak und Robert Hare analysierten Soziopathen (Babiak und Hare 2007), der seine

---

<sup>8</sup> Noch kritischer fällt der Befund für scheinbar sozial orientierte Geschäftsmodelle aus, wenn wir uns den Unternehmen der Social-Media-Szene zuwenden. Nimmt man etwa Facebook als Prototyp, kann einerseits positiv für Facebook argumentiert werden, dass dieses Unternehmen eine offene Plattform bietet, bei der jeder die gleichen Zugangsmöglichkeiten besitzt, sodass sich jeder mit jedem vernetzen und aktiv werden kann. Andererseits kann dem Unternehmen nicht nur der schon oben zitierte Vorwurf gemacht werden, dass es auf einseitige und ausbeuterische Weise Daten von den Nutzern sammelt, die zu einer einseitigen und unbewussten Manipulation derselben genutzt werden, sondern dass Facebook mit seinen idiosynkratischen Vorstellungen von Freiheit, Moral und Zensur ganze Gesellschaften indoktriniert. Deutlich wird das am derzeit diskutierten Fall von Phan Thi Kom Phuc, dem „Napalm-Mädchen aus Vietnam“, das Facebook mit dem Argument gelöscht hat, dass jegliches Foto mit nackten Frauen moralisch gesehen sexistisch sei und vom Netz verbannt werden müsse. Zugleich lässt Facebook im Namen der freien Meinungsäußerung im Netz menschenverachtende Hetzkampagnen zu sowie mit Videomaterial unterstützte Aufrufe, Gegner auf bestialische Weise zu vergewaltigen, zu verstümmeln und zu enthaupten. Mit dem von Jonas Jansen in seinem Beitrag „Die Moral der Netz-Beherrscher“ zitierten Würzburger Anwalt Chan-Jo Jun ist deshalb grundsätzlich zu fragen, ob es moralisch richtig und gerechtfertigt ist, wenn „wir die Communitystandards eines Unternehmens für einen ganz wesentlichen Teil des gesellschaftlichen Lebens“ adoptieren (Jansen 2016, S. 21).

persönlichen Ziele auf Kosten anderer durchzusetzen sucht. Ebenso finden sich zahllose Unternehmen, welche eindeutig profitorientiert sind und von einer ganzheitlich orientierten Unternehmensphilosophie und Verantwortungskultur getragen, weil in ihren Augen nur solche eine Verantwortungskultur die angestrebten Renditeziele möglich macht. Namhafte Beispiele hierfür sind Unternehmen wie dm, Hippi, Hilti oder auch Interface.

*Drittens* und mit Blick auf die vier Eingangsfragen zu diesem Abschnitt ist am bedeutendsten: Der Beweggrund sowohl für das eigentliche Geschäftsmodell als auch für die Ausgestaltung seiner Umsetzung in Form der jeweiligen Unternehmenskultur ist weniger eine Frage von Ethik und Moral, sondern vielmehr eine Frage persönlicher Motive. Unter dem Begriff „Motiv“ wird hier der Nutzen verstanden, der von den relevanten Akteuren mit ihrem Geschäftsmodell verknüpft ist. Mit Blick auf diesen Nutzen ist Moral immer nur eine Begleitkategorie, nicht aber der eigentlich treibende Faktor. Wie die Grafik von Konstanze Frischen und Angela Lawaldt anschaulich verdeutlicht (Frischen und Lawaldt 2008, vgl. Abb. 2), kann dieser Nutzen losgelöst von Moralkategorien verschiedene Formen annehmen, die auf einem Kontinuum zwischen sozialer und finanzieller Rendite angesiedelt sind. Zusätzlich zu diesem Kontinuum von sozialer und finanzieller Rendite kann der Nutzen eines Geschäftsmodells noch auf zwei weiteren Renditeachsen angesiedelt sein: erstens auf dem Kontinuum zwischen einer politischen und finanziellen Rendite sowie zweitens auf dem Kontinuum zwischen einer ökonomischen und einer ökologischen Rendite. Welchen Nutzen und Profit ein spezifisches Geschäftsmodell stiften soll und von wem es beflügelt wird, ist somit immer Ausdruck von Präferenzen aufseiten derjenigen, die ein Unternehmen und sein Geschäftsmodell begründen. Damit aber sind bei allen Geschäftsmodellen die spezifischen Renditeziele, die ein Unternehmen verfolgt, von persönlichen Überzeugungen, Zielen und Zwecken und damit von einer höchst *individuellen psychologischen Disposition* abhängig.

*Viertens*: Verknüpfen wir die zweite und dritte Ableitung zu einem einheitlichen Befund, ergibt sich der *moralische Fehlschluss* in der Bewertung von Geschäftsmodellen. Denn Moral und Ethik sind nicht so sehr Treiber als vielmehr das unerlässliche Schmiermittel für die Umsetzung einzelner Geschäftsmodelle. Sie werden bei allen Renditeformen benötigt, um innerhalb des jeweiligen Geschäftsmodells das Vertrauens- und Sozialkapital zu schöpfen, mit dem erst das Unternehmen hoch erfolgreich agieren kann. Damit aber sind Moral und Ethik ein funktionales Moment operativer Performance und weniger ein substantielles Element, mit dem die jeweiligen Geschäftsmodelle in ihrer Nutzenprofilierung und Wirkungsorientierung unterschieden werden können.

*Fünftens*: Bündeln wir diese vier Ableitungen, wird deutlich, warum die von Achleitner, Heister und Stahl (Achleitner et al. 2007) formulierte Kritik am Staat zu kurz greift, nämlich dass er Mittel nicht effizient einsetzen würde und träge sowie bisweilen wenig innovativ bei der Lösung von Problemen sei, die der freie Markt nicht zu lösen vermag. Sie greift zu kurz, weil erstens jedes Geschäftsmodell, auch das von öffentlichen Körperschaften, von Verwaltungen und von der Politik von einem Trade-off aus allen vier Renditeformen lebt: der sozialen, der ökonomischen, der politischen und der ökologischen

Rendite. Betrachtet man die Wege und Ergebnisse politischer Entscheidungsfindungen, werden deshalb häufig Entscheidungen getroffen, die aus Sicht der anderen Renditeziele bestenfalls suboptimal, schlimmstenfalls kontraproduktiv sind. Konkreter: Logischerweise dominiert im Bereich des Politischen der politische Profit über den finanziellen oder, im Bereich sozialer oder ökologischer Profite, diese über ökonomische. Deshalb auch geht der Bereich des Social Entrepreneurships bis dorthin, wo unter ökonomischen Gesichtspunkten eindeutig unprofitable Geschäftsmodelle ausschließlich mit Spenden und aus anderen altruistischen Gründen gegebenen Mitteln finanziert werden.

*Sechstens:* Mit der Einsicht, dass die Präferenzenlogik von Geschäftsmodellen von der angestrebten Rendite – sprich dem zu erzielenden Profit – abhängt, relativiert sich auch der Vorwurf der ineffizienten Mittelverwendung. Effizienz bemisst sich nämlich ausschließlich am mit dem Geschäftsmodell angestrebten Profit. Ist dieser primär auf eine soziale, politische, ökologische oder ökonomische Rendite ausgerichtet, werden alle anderen Renditeformen dieser präferierten Profitlogik untergeordnet. *Der Staat handelt deshalb nicht so sehr unökonomisch oder ineffizient, sondern setzt die ihm zur Verfügung stehenden Mittel lediglich nach anderen Präferenzkriterien ein. Damit aber handelt auch der Staat im mentalen Modell der Ökonomie, d. h. nach der gängigen Logik der Unternehmensführung. Es ist die Logik der Knappheit, in der Mittel so eingesetzt werden, dass das angestrebte Profitziel optimal realisiert werden kann.* Der Unterschied zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen schrumpft so auf die schon genannte psychologische Präferenz zusammen, d. i. das mentale Modell des Unternehmenszweckes, der das Geschäftsmodell beflügelt: Beim herkömmlichen Unternehmen ist es der Profit, bei den Spielen und Geschäftsmodellen der Politik die Macht und bei Social Entrepreneurs eine benevolente Nutzenstiftung, die sowohl von der Politik als auch von der Wirtschaft entgegen vielfachen Lippenbekundungen allzu oft als irrelevantes Randphänomen behandelt wird, auf das in deren eigener Handlungslogik nicht eigens reagiert werden muss.

Anhand dieser sechs Ableitungen können die oben formulierten Fragen nun wie folgt beantwortet werden:

Ad 1.) Der grundlegende Anreiz für sozial motivierte wie profitorientierte Unternehmensformen ist strukturell und funktional gesehen der gleiche: Mit einem möglichst unverwechselbaren Geschäftsmodell wollen beide Geschäftsformen etwas gestalten, sprich einen Nutzen stiften und eine Wirkung erzielen, die für die relevanten Akteure des Unternehmens wichtig sind. „Nutzen“ bezeichnet dabei das spezifische Problem, welches durch das Geschäftsmodell gelöst werden soll, „Wirkung“ (Impact) den angestrebten Profit.

Ad 2.) Das rationale Handeln von Unternehmen in funktionierenden Märkten führt zu einem systematischen Marktversagen und zu gesellschaftlichen Problemen, weil die meisten Unternehmen im oben beschriebenen mentalen Modell der Ökonomie gefangen sind. Es lenkt das individuell rationale und als solches oft höchst erfolgreiche Handeln der Einzelnen in eine kollektive Rückkopplungsschleife des Wettbewerbs um relative Vorteile,

die auf der Ebene des Gesamtsystems zu den negativen Effekten der oben beschriebenen Abreicherungsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung führen.

Ad. 3.) Solange der Begriff des Unternehmens dem heutigen mentalen Modell der Ökonomie mit seinen Konzepten der Knappheit, des Wettbewerbs sowie der Effizienz in der Umsetzung angestrebter Renditeziele verpflichtet bleibt, sind auch Social Entrepreneurs in einer Anreizlogik gefangen, die den Verteilungswettbewerb um knappe Ressourcen beflügelt. Deshalb können sozial orientierte Unternehmen selbst im besten Fall keine andere als lediglich punktuelle, d. h. eine individualpsychologisch befriedigende, nicht jedoch eine systemisch strukturell zielführende Lösung für die Probleme anbieten, die durch das heutige Wirtschaften verursacht werden.

Ad 4.) Außer dem Unterschied in der Ausrichtung der Geschäftsmodelle – also der spezifischen Nutzenprofilierung und Wirkungsorientierung – gibt es keinen nennenswerten Unterschied zwischen Social Entrepreneurs und profitorientierten Unternehmen. Dieses überraschende Ergebnis verdankt sich der oben skizzierten Einsicht, dass die Wahl eines Geschäftsmodells primär von individuellen Wünschen und Zielen getragen wird. Diese können von Geschäftsmodell zu Geschäftsmodell inhaltlich sehr voneinander abweichen, ihre psychologische Funktion bei der Ausgestaltung des Geschäftsmodells ist jedoch strukturell und funktional identisch. Auch bei der Frage der Moralfähigkeit können beide Formen der Geschäftstätigkeit analog eingestuft werden. Denn beide Ausrichtungen der Geschäftstätigkeit können sowohl in der Ausgestaltung der Unternehmenskultur als auch in der Umsetzung des Geschäftsmodells ganzheitlich verantwortlich und menschenorientiert ausgerichtet sein oder eben auch nicht. Gleiches gilt für die Einstufung ihrer Nachhaltigkeit. Jeder Haushalt – selbst der politische – widmet sich dem Diktat von Knappheit und Effizienz, d. i. dem Umstand, dass mit begrenzten Mitteln ein auf die angestrebten Ziele (Nutzenprofilierung und Wirkungsorientierung) abgestimmtes optimales Ergebnis erzielt werden soll. Deshalb nochmals: Der Vorwurf gegen die Politik, sie könne nicht wirtschaften, ist genauso wohlfeil wie der gegenüber herkömmlichen profitorientierten Unternehmen, sie seien nicht effektiv in der Ausübung sozialer Verantwortung. Per definitionem orientieren sich die Geschäftsmodelle der Politik prioritär an der politischen Rendite und nicht an finanziellen Ergebnissen. Und ebenso gilt per definitionem, dass sich ökonomische Geschäftsmodelle zuerst an finanziellen und nicht an sozialen Renditen orientieren. Ebenso leben ja auch ökologische und soziale Geschäftsmodelle von einem Trade-off zu finanziellen Erträgen. Und selbst zwischen ökologischen und sozialen Renditezielen kann es zu Trade-offs kommen, welche in moralische Dilemmata führen, beispielsweise dann, wenn aus ökologischen Gesichtspunkten das Recht indigener Völker beschnitten werden soll, ihre tradierten Jagdkulturen zu leben. Aus all diesen Gründen sind Social Entrepreneurs nicht per se moralisch höher stehend oder ökologisch weniger verschwenderisch als herkömmliche Unternehmen.

Als Fazit bleibt deshalb folgende Frage im Raum: Können Social Entrepreneurs den zentralen Unterschied machen, mit dem die Abreicherungsspirale destruktiver Wohl-



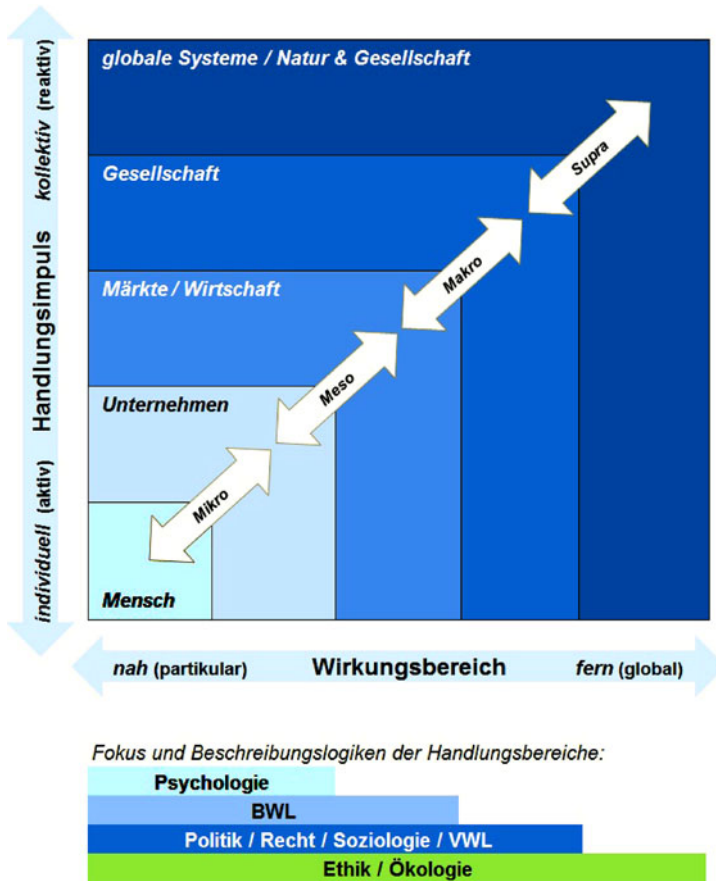
standsmehrung durchbrochen werden kann? Die unbefriedigende Antwort lautet: Nein! Der Grund ist: *Auch Social Entrepreneurs bleiben bei der Ausgestaltung ihrer Nutzen- und Wirkungsziele in der heutigen Knappheitslogik gefangen. Solange sie am Narrativ festhalten, dass Wohlstand und soziale Missstände nur dann geschöpft bzw. gelindert werden können, wenn sich Unternehmen im Wettbewerb um knappe Güter moralisch anständig und verantwortlich verhalten, können sie weder eine notwendige noch eine hinreichende Antwort auf die strukturell systemische Problematik geben, die durch das mentale Modell der Ökonomie hervorgerufen wird.* Mit Blick auf diese Probleme ist Social Entrepreneurship deshalb nichts anderes als der menschlich nachvollziehbare, gesellschaftlich begrüßenswerte und moralisch höchst positiv zu bewertende psychologische Reflex auf offensichtliche menschliche Nöte. Damit aber steht diese Form der Geschäftsgestaltung in der langen Tradition anderer wohltätiger Unternehmungen, wie beispielsweise das von den Stiftern Nicolas Rolin und Guigone de Salins 1443 gegründete und bis 1971 als Hospital betriebene Hôtel-Dieu in Beaune.

*Wollen wir das Wirtschaften grundlegend ändern und die Abreicherungs Spirale destruktiver Wohlstandsmehrung effektiv durchbrechen, benötigt die gängige Logik der Unternehmensführung ein anderes mentales Modell des Wirtschaftens als der knappheitsfixierte Fokus auf Ertrag, Wachstum, Wettbewerb und unternehmerische Verantwortung. Will es erfolgreich sein, muss es zumindest folgenden drei Anforderungen genügen: In der psychologischen Perspektive menschlicher Motivation müsste es „anziehend“ sein, indem es die grundlegenden Treiber unseres Strebens und Handelns erfolgreich befriedigt; in der ökonomischen Ratio profitorientierter Unternehmensführung müsste es zweitens Wege und Möglichkeiten für erfolgreiche Geschäftsmodelle eröffnen, mit denen Unternehmen gesunde Erträge generieren können; drittens schließlich müsste dieses Modell derart gestaltet sein, dass unser individuelles Streben nach Wohlstand und Erfolg die derzeitige Abwärtsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung durchbricht und damit das Paradox aufhebt, welches dem heutigen mentalen Modell der Ökonomie entspringt.*

---

### **3 Systemversagen: Kreislaufmodelle und der Catch 22 destruktiver Wohlstandsmehrung**

Rekapitulieren wir den soeben skizzierten Befund, dass Social Entrepreneurs bestenfalls eine punktuelle Lösung für soziale Not liefern können, dass sie jedoch nicht die grundlegenden Treiber und Ursachen verändern, die diese Not beflügeln, stellt sich erneut die Frage, wie die Probleme lösbar werden, die aus dem Paradox der destruktiven Wohlstandsmehrung erwachsen. Hierzu ist es notwendig, mehrere Dimensionen und Ebenen zu unterscheiden, die in diesem komplexen Paradox zusammenwirken (Abb. 3): erstens die *Mikroebene* einzel menschlicher und unternehmerischer Handlungen. Hier wirken die jeweiligen Akteure als einfache (Menschen) bzw. komplexe Monaden (Unternehmen), die mit ihren individuellen Aktivitäten die komplexe Dynamik wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Austauschprozesse beflügeln. Von dieser Ebene individueller Handlungen



**Abb. 3** Die Wirkungsebenen menschlichen Handelns

sind die *Mesoebene* des Zusammenspiels von Unternehmen und Märkten sowie die *Makroebene* des Zusammenspiels von Märkten und Gesellschaften zu unterscheiden. Erstere repräsentiert alle Dynamiken, die aus dem Austausch und Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmen, ihrer Kunden und Lieferanten entstehen. Die Makroebene repräsentiert dagegen alle gesellschaftlichen Prozesse, die innerhalb einzelner (staatlicher) Körperschaften die wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Beziehungsdynamik zwischen Märkten, der Wirtschaft und einzelnen Gesellschaften prägen. Als vierte Ebene finden wir schließlich die *Supraebene* der globalen Rückkopplungssysteme aus Wirtschaft, Gesellschaft und der Natur.

Zieht man diese vier Ebenen der verschiedenen Austauschbeziehungen zwischen Menschen, Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft und Natur zu einer sich wechselseitig beeinflussenden Wirkungsdynamik zusammen, ergibt sich folgendes Bild. Auf der Mikroebene individuellen und unternehmerischen Handelns agieren Menschen und Un-

ternehmen in den Handlungslogiken der Psychologie bzw. der Betriebswirtschaft. Dabei orientieren sich Menschen an kollektiv geprägten Werten und Präferenzen und Unternehmen an den Werten des mentalen Modells der Ökonomie. Die Klammer für beide Handlungslogiken ist ein in der Regel auf den Nahbereich ausgerichtetes Denken in Präferenzen und Vorteilen, dass auf persönliche Ziele ausgerichtet ist. Die menschliche Psyche konzentriert sich in diesen mit Abraham Maslow als Bedürfnispyramide darstellbaren Bestrebungen (Maslow 1954, 2011) dabei eher auf kurzfristige als auf langfristige Bedürfnisbefriedigungen. Deshalb ziehen Menschen und Unternehmen zumeist eine kurzfristige kleine Belohnung der langfristig erreichbaren großen Belohnung vor (Mischel et al. 1989; Shoda et al. 1990; Mischel 2015).

Das menschliche Streben nach kurzfristigen Belohnungen spiegelt sich in der unternehmerischen Entscheidungslogik insbesondere dort, wo Unternehmen quartalsgetrieben Zahlen folgen, sowie im Mantra der Strategieentwicklung, das die Dominanz und absolute Marktbeherrschung zum Ziel hat. Hierbei suchen die einzelnen Akteure in ausgeklügelten Differenzierungsstrategien den relativen Vorteil gegenüber anderen, mit denen sie im Wettbewerb stehen und die sie nach Möglichkeit monopolartig zu dominieren trachten. Die marken- und unternehmensstrategischen Schlagworte für diese strategische Ausrichtung sind die geflügelten Worte des 3O, „*Outwit, Outsmart, Outperform!*“, des „*Be different, or die!*“ sowie des „*Be better, or vanish!*“ Da sich auf der psychologischen und der betriebswirtschaftlichen Ebene alle Akteure dieser Logik beugen, führt das scheinbar höchst rationale individuelle Handeln zum Schwarmphänomen kollektiver Dummheit. *Schwarmdummheit ist ein Phänomen kollektiver Verhaltensrückkopplungen* (Glauner 2016b, S. 96, 2017). *Sie entsteht aus voreilenden Erwartungen, mit denen Individuen die Interessen und das Handeln anderer Akteure beschreiben, sowie aus vorauseilenden Handlungen, mit denen sie auf diese Erwartungen reagieren.* Dabei setzen die einzelnen Akteure eine Rückkopplungsschleife wechselweiser Verhaltensreaktionen in Gang<sup>9</sup>,

---

<sup>9</sup> Wie Juan Elegido in seiner Querschnittstudie „Business education and erosion of character“ mit Bezug auf Simon (1985), Jensen und Meckling (1994) und Tetlock (2000) schreibt, produzieren unsere mentalen Modelle und Zuschreibungen, was der Mensch ist und wie er handelt, tief greifende Konsequenzen. Denn begreift sich der Mensch im Modell der neoklassischen Ökonomie als rationaler Nutzenmaximierer, dann richtet er sein Verhalten an der Erwartung aus, die die ökonomischen Konzepte der Knappheit und des Wettbewerbs triggern, nämlich: dass es dort, wo keine gemeinsame Win-win-Situation hergestellt werden kann, darum geht, den eigenen Vorteil auf Kosten anderer durchzusetzen. Da wir aber nie mit letzter Sicherheit wissen können, ob der andere wirklich partnerschaftlich kooperieren wird, stehen alle wirtschaftlich geprägten Austauschbeziehungen immer schon im Bann des Misstrauens. Dieses Misstrauen wird durch die mentalen Modelle der Ökonomie – etwa das von Jenkins mitentwickelte Principal-Agent-Problem der Gestaltung von Vertragsbeziehungen (Jensen und Meckling 1976) – noch gesteigert. Denn in fast allen Facetten des Wettbewerbsdenkens herrscht der Gedanke vor, dass der Mensch im Kern primär selbstbezogen handelt, faktisch also egoistisch sei. Am Beispiel der Studenten der Wirtschaftswissenschaften verdeutlicht: „Students will come to expect that other people will act that way [i. e. selfishly, FG]. This has clear practical consequences because it is well established in prisoner dilemma experiments that most subjects will defect if they are told that their partners are going to defect (Dawes 1980). In

die zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden. Diese tragen so lange, bis die Blasen platzen.<sup>10</sup>

Relevanter als die Schwarmdummheit kollektiver Erwartungen, darauf abgestimmter individueller Verhaltensweisen sowie daraus resultierender Moden und Blasenbildungen ist aber ein anderes Faktum. Die Dynamik des Schwarms wirkt nicht nur auf der Ebene individuellen menschlichen Handelns, sondern kaskadenförmig auch auf den Meso- und Makroebenen von Märkten und Gesellschaften. Dabei kommt es auf der Makroebene zwischen Gesellschaften, Staaten oder auch politischen Blöcken zu einem Wettbewerb, der den ökonomischen Prinzipien von Knappheit und Wachstum verpflichtet bleibt. Das führt dazu, dass selbst einzelne Staaten nur sehr schwer aus der bestehenden Logik aussteigen können, sodass der auf der Mikro-, Meso- und Makroebene ausgetragene Wettbewerb auf globaler Ebene zum oben beschriebenen Paradox destruktiver Wohlstandsmehrung führt. Erschwert wird dieser Umstand noch durch kulturelle Unterschiede, die unsere Wahrnehmung des kulturellen und politischen Gegenübers prägen. Sie führen dazu, dass man anderen Staaten und Kulturen nicht nur im Modus des Wettbewerbs begegnet, sondern ihnen und ihren Bürgern allzu oft auch die Vertrauenswürdigkeit abspricht, die man Akteuren derselben kulturellen Prägung selbst im harten Wettbewerb noch zubilligen mag.

Vor dem Hintergrund dieser vier Ebenen einer durch unser individuelles wirtschaftliches Handeln ausgelösten kollektiven Rückkopplungsdynamik kann nun der Catch-22 des Paradoxons destruktiver Wohlstandsmehrung beschrieben werden. Die scheinbare Ausweglosigkeit aus diesem Teufelskreis ergibt sich aus den sich immer schneller aufschaukelnden Gefahren eines globalen Kollapses, wie er von den drei NASA-Wissenschaftlern Safa Motesharrei, Jorge Rivas und Eugenia Kalnay analysiert worden ist. In ihrer bahnbrechenden HANDY-Studie „Human And Nature DYnamics (HANDY): modeling inequality and use of resources in the collapse or sustainability of societies“ (Motesharrei et al. 2014) analysieren Motesharrei, Rivas und Kalnay die strukturellen Gründe, weshalb Gesellschaften kollabieren. Damit reflektieren sie das Faktum, dass es in der bisherigen Menschheitsgeschichte immer wieder zum Kollaps von Gesellschaften gekommen ist (Diamond 2005; Woodard 2004). Folgt man ihren Einsichten zu den Ursachen dieser Katastrophen, kollabieren Gesellschaften aus ausschließlich zwei Gründen mit mathematisch vorher-sagbarer Sicherheit. Entweder dann, wenn der gesellschaftliche Ressourcenverbrauch die natürliche Erneuerungsquote der genutzten Ressourcen übersteigt, oder wenn innerhalb der Gesellschaft bei der Verteilung von Gütern und Zugang zu Chancen ein Grad der Ungleichheit erreicht wird, der zu Aufständen und Umbrüchen führt (Motesharrei et al. 2014; Williams 2012).

Analysieren wir die globale Dimension des Paradoxons destruktiver Wohlstandsmehrung vor dem Hintergrund der HANDY-Befunde, unterscheidet sich der drohende globale

---

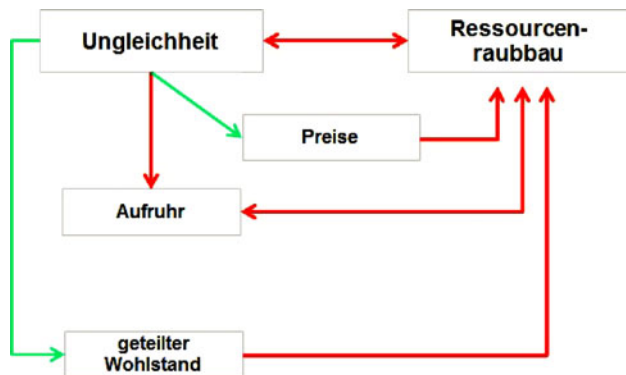
other words, the mere fact that people expect that others will behave selfishly will tend to make them behave selfishly (Miller 1999)“ (Elegido 2009, S. 18).

<sup>10</sup> Die in der Subprime-Krise von 2007/2008 geplatze Spekulationsblase auf dem amerikanischen Immobilienmarkt ist das jüngste Beispiel dafür, wie Schwarmdummheit nicht nur Banken, sondern ganze Märkte und Staaten in die Krise stürzen kann.

Kollaps an entscheidender Stelle von den vielen vorangegangenen Katastrophen, die Gesellschaften hinwegfegten. Anders als bei früheren Zusammenbrüchen, wo in der Regel nur einer der beiden Gründe Auslöser für die Katastrophe war, wirkt heute global eine sich wechselweise aufschaukelnde Doppeldynamik (Abb. 4), die das globale Verhältnis von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur prägt: Unser globales Wachstum ebenso wie unser heutiger Wohlstand leben von einem Ressourcenraubbau, der in allen Parametern wie etwa der Biodiversität oder der Verfügbarkeit einzelner Ressourcen die Erneuerungsraten für ein gesundes Wachstum bei Weitem überschreitet. Zugleich führt der auf Raubbau gegründete Zuwachs des globalen Wohlstandes trotz der Linderung absoluter Armut (Kochhar und Oats 2015) zur im ersten Abschnitt ausführlich mit Zahlen belegten Ausweitung der Schere von Wohlstandsgewinnern und Wohlstandsverlierern. Als sich wechselweise bedingende Phänomene beflügelt diese globale Doppeldynamik deshalb die oben beschriebene Abreicherungs spirale aus Wachstum, Beschleunigung, Preisdruck und Ressourcenraubbau.

Treiber für diese Doppeldynamik ist erneut das mentale Modell der Ökonomie mit seinem Mantra des Wachstums, welches als Ausweg aus der Knappheitsfalle gepriesen wird. Dabei können drei Quellen dieses Strebens nach Wachstum differenziert werden: erstens das menschliche Bestreben nach Differenzierung und Entwicklung, wie es von Pierre Bourdieu (1987) analysiert worden ist. Es triggert unsere kontinuierliche Suche nach immer neuen Produkten, mit deren Konsum wir uns von anderen unterscheiden wollen und die wir häufig nur deshalb kaufen, um zu zeigen, dass wir es können. Auf der Mikro- und Mesoebene von Menschen, Unternehmen und Märkten löst dieser auf Differenzierung angelegte Konsum jene Dynamik aus, die mit dem Begriff der Moden umschrieben ist. Die zweite und dritte Quelle des Wachstums sind der ökonomische Druck auf Preise und Innovation sowie die Notwendigkeit, dass sich eingesetztes Kapital in den Augen der Kapitalgeber stets rentieren muss (Glauner 2016b, S. 102 f.). Da alle drei Bestrebungen heute auf einer globalen Bühne stattfinden und, beflügelt durch die global wirksamen Informationstechnologien, nicht nur ein globaler Wettbewerb, sondern auch ein globales Bewusstsein darüber entstanden ist, wer wo wie und warum zu den Gewinnern bzw. Ver-

**Abb. 4** Der Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung



lierern zählt, beschleunigt sich der globale Wettlauf um Wohlstand und Teilhabe in einer Dynamik, die die Abreicherungsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung scheinbar immer schneller drehen lässt.<sup>11</sup>

Wollen wir verstehen, weshalb wir in diesem Teufelskreis einer globalen Zwickmühle (Catch-22) gefangen scheinen, ist es notwendig, drei mentale Sackgassen unseres wirtschaftlichen Denkens auseinanderzuhalten. Die erste mentale Sackgasse besteht in der *physischen* Betrachtung des scheinbar unüberbrückbaren Gegensatzes, der zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit besteht. Aus ökonomischer und teils auch aus sozialer Sicht benötigen wir auf der einen Seite ein kontinuierliches Wachstum, um soziale Not zu lindern, andererseits ruft dieses Wachstum gerade jene globalen Probleme hervor, die die heutigen ökologischen, gesellschaftlichen und auch ökonomischen Systeme bedroht. *Psychologisch* betrachtet scheinen wir dagegen im mentalen Gegensatz von Teilhabe und Ungleichheit gefangen, d. i. der motivationalen Dynamik, bei der das individuelle Streben nach persönlicher Glückseligkeit zu schwarmdummen Verhaltensweisen führt, die auf der kollektiven Ebene äußerst negativ wirken. Grundlage dieses Gegensatzes von individuell positiven und kollektiv negativen Wirkungen ist der Wettbewerb um relative Vorteile bei der Ausstattung von knappen Gütern. Drittens und *philosophisch* betrachtet gründet diese Zwickmühle in unseren Begriffen von Rationalität und Verantwortung. Die Interpretation von Rationalität und Verantwortung führt insofern in eine Sackgasse, als das rationale Verhalten von Unternehmen einer anderen Verantwortungslogik folgt, als die Ansprüche der Gesellschaft fordern. Diese als Verantwortungslücke markierbare Differenz zwischen einer unternehmerischen und einer gesellschaftlichen Verantwortung kommt zum Vorschein, wenn wir uns der Mikrologik des unternehmerischen Handelns zuwenden. Die Verantwortung einzelner Manager und Unternehmer ist primär eine Nahbereichsverantwortung, nämlich die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen. Deshalb konzentriert sich die Unternehmensführung zunächst und zuerst auf die Aufgabe, das Unternehmen gesteigert wettbewerbsfähig zu halten. Hierzu richtet sich das rationale Verhalten der Akteure auf die Erzielung gesunder Erträge. Nur sie sichern das Unternehmen im Markt ab. Die ertragsorientierte Steigerung des Unternehmenswertes ist so der Kern unternehmerischer Verantwortung und das Ziel, an dem rationale Unternehmensführung ausgerichtet wird (Goedhart et al. 2015; Hamel und Prahalad 1997, 2000; Kaplan und Norton 1996; Porter 1985, 1996; Porter und Kramer 2011; Rappaport 1995; Wöhe und Döring 2002). Dieses Ziel der ertragsorientierten Steigerung des Unternehmenswertes leitet die Mikrologik unternehmerischer Entscheidungen. Deshalb spielen die Verantwortlichen nach den

---

<sup>11</sup> Auslöser für diese Entwicklung ist erneut unser individuell psychologisches sowie unser kollektiv betriebswirtschaftliches Denken in Knappheit, Wettbewerb und Wohlstandsmehrung. Bis auf wenige Ausnahmen, wie etwa bei den Vertretern der Postwachstumsökonomie (Paech 2012), ist dieses Denken an ein Wachstumsstreben gekettet, das trotz aller positiven Wohlstandseffekte, wie beispielsweise die in absoluten Zahlen gemessene Abnahme der weltweiten Armut, die zumindest gefühlte Ungleichheit eher beflügelt, anstatt sie zu lindern. Unser kollektives Streben nach Wachstum führt so zu jener Beschleunigung und unserem heutigen Ressourcenraubbau, der nicht nur einzelne Unternehmen, sondern auch unsere Gesellschaften als Ganzes im Kern bedroht.

Regeln des ökonomischen Modells der Unternehmensführung. Hierzu gehört, alles zu unternehmen, was notwendig und legal ist, um den angestrebten Vorsprung zu halten. Ist solches Verhalten auch ethisch tragfähig, ist das ein schöner Begleiteffekt, niemals aber das primäre Ziel unternehmerischer Entscheidungen.<sup>12</sup> Es ist aber genau diese Mikrologik unternehmerisch rationalen Handelns, die die kollektive Abwärtsspirale beschleunigt, welche aus einer übergeordneten Perspektive zum Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung sowie zur moralischen Kritik der ökonomischen Logik der Unternehmensführung führt.

Kommen wir mit dieser Analyse des globalen Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung zurück zum Konzept des Social Entrepreneurs und seiner Vision moralisch tragfähiger Geschäftsmodelle. Wie wir schon im letzten Abschnitt festgehalten hatten, können sozial fokussierte Geschäftsmodelle sehr wohl innovative Lösungen zur Linderung punktueller Not bieten. Hier sind sie ein unverzichtbarer und als solches nicht hoch genug zu rühmender Teil eines verantwortlichen und humanen Wirtschaftens, das sich in den Dienst der Menschheit stellt. Was sie jedoch nicht können, ist die grundlegende Logik des Wirtschaftens zu revidieren, die uns scheinbar zwangsläufig zum globalen Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung führt. Und schlimmer noch. Selbst scheinbar sozial motivierte Geschäftsmodelle, die das Phänomen unvollständiger Märkte revidieren, indem sie wie TATA Produkte und Dienstleistungen für jene entwickeln, die von den bestehenden Märkten nicht bedient werden, beschleunigen sogar die systemische Abwärtsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung. Denn die Weise, wie etwa TATA die offensichtliche individuelle Not benachteiligter Bedarfsgruppen lindern hilft, schreibt die ökonomische „winners take it all“-Logik der globalisierten Konzentrationsprozesse und damit das Auseinanderdriften von Gewinnern und Verlierern fort.

Anstelle psychologisch motivierter Ansätze in Richtung soziales Unternehmertum wird deshalb von den avancierten Vertretern der Nachhaltigkeit, wie etwa den Vertretern der Kreislaufwirtschaft (Braungart und McDonough 2002, 2013; Stuchtey et al. 2016), eine systemische Lösung gesucht. Sie fokussiert sich bevorzugt auf das Ressourcenproblem und nicht, wie Social Entrepreneurs, auf das Thema der Teilhabe von Wohlstandsverlierern sowie die Lösung von sozialen Problemen, die durch das heutige Wirtschaften verursacht werden. Dahinter steht die Überzeugung, dass die wirklich drängenden glo-

---

<sup>12</sup> Stellt man ein Unternehmen vor die Alternative, unter Inkaufnahme von Verlusten ethisch verantwortlich zu handeln oder, zwar im Rahmen des Legalen, jedoch auf ethisch verwerfliche Weise, erfolgreich zu sein, wird es, wenn es knapp wird, immer den letzteren Weg beschreiten. Betriebswirtschaftlich orientiert es sich immer an den Steuerungsgrößen von Ertrag, Leistung, Wettbewerb sowie der Maxime der besten Leistung zum günstigsten Preis. Bestes Beispiel hierfür sind Betriebsverlagerungen. Steht ein Unternehmen im harten Wettbewerb und hat die Möglichkeit, teure Arbeitskräfte zu entlassen und die Produktionsstätte an einen Ort zu verlagern, wo deutlich geringere Löhne und Auflagen für Arbeits- und Umweltschutz gelten, wird es in der Mehrheit der Fälle diese legale, jedoch eher unethische Chance der Kostenreduktion nutzen. Steht ein Unternehmen mit dem Rücken zur Wand, wird es sie automatisch ergreifen, um sein Überleben zu sichern. Es ist dieser jedem Unternehmen eingeschriebene Steuerungsimpuls, der die Dynamik freisetzt, die dem modernen Wirtschaften innewohnt.

balen Probleme des Catch-22 destruktiver Wohlstandsmehrung, etwa die Erderwärmung, nur dann in der gebotenen Zeit gelöst werden können, wenn wir den Umgang mit knappen Ressourcen so gestalten, dass die gesellschaftlich negativen Folgen des Ressourcenraubbaus – etwa der ungleiche Zugang zu knappen, aber existenziell notwendigen Ressourcen – minimiert werden.

Trotz der bestechenden Logik, die diese Ansätze für sich verzeichnen können, greifen auch sie mit Blick auf die Lösung der globalen Probleme zu kurz, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen. Denn *so, wie die sozial innovativen Geschäftsmodelle nicht die systemische Barriere der Abreicherungsspirale durchbrechen, gilt für die Cradle-to-Cradle-Systeme umgekehrt, sie durchbrechen nicht die psychologischen Barrieren, die uns an den Teufelskreis destruktiven Wachstums binden*. Analysieren wir die konzeptionellen Systeme der Kreislaufwirtschaft näher, sind auch sie geprägt von einem Denken, das den grundlegenden psychologischen Treibern menschlichen Handelns verpflichtet bleibt sowie daraus abgeleitet den ökonomischen Kernbegriffen des heutigen Wirtschaftens: Knappheit, Wettbewerb und Wachstum. Deshalb führt auch die propagierte Kreislauflogik zur potenziellen Beschleunigung des Catch-22. Auch sie befördert die Konzentration und damit die Zunahme jener Ungleichgewichte, die der Abreicherungsspirale zugrunde liegen.

Warum aber beflügelt auch die Kreislaufwirtschaft das destruktive Phänomen der Konzentration? Die Antwort hierauf finden wir, wenn wir uns den beiden grundlegenden Prinzipien der Kreislaufwirtschaft zuwenden: Das erste Prinzip besteht darin, Basisrohstoffe so aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen, dass sie in immer neuen Nutzungskreisläufen wiederverwendet werden können. Das zweite Prinzip besteht darin, Geräte und Produkte so zu designen, dass deren Teile und Bestandteile wiederverwendet oder in den Basisrohstoffkreislauf zurückgeführt werden können. Nehmen wir als fiktives Beispiel das Unternehmen Miele und dessen Waschmaschinen. Heute kaufen Kunden Waschmaschinen, um ihren individuellen Bedarf an Wäsche zu reinigen. Miele fertigt seine Geräte in einem komplexen Fertigungsverfahren, bei dem von OEMs bis hin zu Tier 4 Lieferanten Teile beisteuern, die von Miele verbaut werden. Die Geräte werden nach Ablauf der garantierten Nutzungsdauer nicht mehr von Miele repariert oder gar zurückgenommen, sondern über die heute üblichen Entsorgungswege entsorgt. Dabei fließt nur wenig, etwa sortenreine Metalle und Kunststoffe, in den Ressourcenkreislauf zurück. Der Großteil landet dagegen auf Deponien oder wird verbrannt. Insbesondere bei nichterneuerbaren Ressourcen führt dies zu einem unwiederbringlichen Verlust. Durch entsprechende Produktdesigns und eine Überarbeitung der Geschäftsmodelle könnte dieser Abreicherungsprozess wie folgt aufgehalten werden. Auf der Ebene des Geschäftsmodells könnte Miele dazu übergehen, anstelle Waschmaschinen Waschzyklen zu verkaufen. Hierbei blieben die Maschinen Eigentum von Miele, das den Kunden die Geräte lediglich für eine spezifische Periode zur Verfügung stellt. Die Geräte könnten dann so gestaltet werden, dass ein Großteil oder sogar alle Basisrohstoffe und Geräteteile in neuen und anderen Geräten wiederverwendet werden bzw., wo das nicht mehr der Fall ist, sortenrein recycelt werden.

Dieses Kreislaufmodell würde mehrere Probleme lösen oder reduzieren und dabei zugleich die ökonomische Ertragslogik bedienen: erstens Ressourcen-, zweitens Kosten-



und drittens Innovationsprobleme. Der Kosten- und Ertragsvorteil von Kreislaufsystemen im Bereich Ressourcenbeschaffung und Ressourcenverbrauch ist offensichtlich. Unter Kostengesichtspunkten werden hier Beschaffungs- und Herstellkosten gesenkt. Zudem werden Transaktionskosten, etwa bei der Kundensicherung, reduziert. Denn der Verkauf von Waschzyklen führt bei entsprechender Vertragsregelung zu einer höheren Kundenbindung, etwa dadurch, dass Kunden bei gestaffelten Angeboten in regelmäßigen Abständen neue Geräte zur Verfügung gestellt und die alten, abgeschriebenen Geräte zu vergünstigten Vertragskonditionen angeboten werden. Auch hinsichtlich der Innovationsproblematik ergeben sich deutliche Vorteile. Viele der heutigen Innovationen dienen lediglich dazu, zur Sicherung von bestehenden Umsätzen und Renditen neue Produkte im Markt zu platzieren, ohne dass damit deutlich erhöhte Nutzenvorteile einhergehen. Verbleiben die Geräte dagegen im Besitz von Miele und erwirbt der Kunde lediglich das Ergebnis einer spezifischen Anzahl und Qualität von Waschzyklen, kann der innovations- und werbekostenaufwendige Run nach immer neuen Produkten, die in den Markt gedrängt werden, auf den Aspekt der Prozess- und Ressourcenoptimierung konzentriert werden. Dies birgt bei der Her- und Zurverfügungstellung der Geräte weitere Kostenvorteile, die für ein ernsthaftes grünes Marketing genutzt und an Kunden weitergegeben werden können. Zusätzlich ermöglicht solch ein Geschäftsmodell den Aufbau eines Netzes von Servicepartnern, die die Maschinen während ihres Lebenszyklus im Auftrag von Miele warten. Das Ideal von „shared value“-Netzwerken, wie sie von Michael Porter und Mark Kramer für die strategische Entwicklung von Geschäftsmodellen propagiert werden (Porter und Kramer 2011), wäre umgesetzt.

Wo also liegt der Haken in der überaus positiven Vision der Kreislaufwirtschaft? Darin, dass sie lediglich eine andere Form der Disruption in Gang setzt (Stuchtey et al. 2016), die die heutige Winners-take-it-all-Logik und damit das Paradoxon destruktiver Wohlstandsmehrung faktisch fortschreibt. Der Aufbau solcher aus ökologischer Sicht erstrebenswerten Kreislaufsysteme führt insbesondere bei der Zurverfügungstellung der Basisressourcen (etwa Stahl, chemische, pharmazeutische Grundstoffe, Saatgut, Düngemittel . . . ), aber auch bei der Zurverfügungstellung komplexer Produkte und Dienstleistungen wie Waschmaschinen, elektronische Geräte oder Transport- und Informationstechnologielösungen zu einer immer größeren Konzentration der globalen Marktmacht in der Hand von immer weniger Anbietern. Das ist auch der Grund, weshalb insbesondere die heutigen globalen Spieler in der Kreislaufwirtschaft ein Modell sehen, wie sie ihre supranationale Marktdominanz absichern können. Das aber führt erneut zur Verschärfung der beschriebenen Zwickmühle. Denn getrieben von den psychischen Faktoren des Wettbewerbs, d. h. unserem Denken in Knappheit, Erfolg, Neid, Missgunst, Eitelkeit, Gier und Machtstreben, führen diese Geschäftsmodelle zu immer weniger Gewinnern und einem immer größeren Heer von Verlierern, die nur noch als Konsumenten oder Datenlieferanten benötigt werden, nicht aber als aktive Teilhaber einer regional intakten, vielfältigen, kleinteiligen und sowohl ökonomisch, ökologisch und sozial tragfähigen Gesellschaft.

Um dieser psychischen Falle eines individuell höchst erfolgreichen, kollektiv jedoch zerstörerischen Wettbewerbs entgehen zu können, ist eine Logik des Wirtschaftens zu

entwickeln, die, wie schon erwähnt, drei Eigenschaften verbindet. Erstens muss sie dem menschlichen Streben nach Differenzierung und Wettbewerb gerecht werden, zweitens muss sie unsere psychischen Bedürfnisse nach aktiver Teilhabe und Anerkennung befriedigen und drittens sind diese beiden Anforderungen so zu lösen, dass sie zur Entwicklung von Geschäftsmodellen führen, die den Ressourcenraubbau und den Catch-22 der destruktiven Wohlstandsmehrung durchbrechen helfen. Hierzu benötigen wir ein mentales Modell des Wirtschaftens, das die Abwärtsspirale aus Disruption, Konzentration und Ressourcenraubbau durchbricht, indem es sich von den mentalen Hürden befreit, die unser ökonomisches Denken an Knappheit, Wettbewerb und Wachstum binden. Nur wenn wir uns von diesen Begriffen lösen können, können wir Geschäftsmodelle entwickeln, die die Abreicherungsspirale durchbrechen, indem sie ein teilhabeorientiertes Wachstum ermöglichen, das Ressourcen schöpft, anstatt sie zu zerstören. Wenn also unsere mentalen Modelle unser Handeln leiten, benötigt zukunftsfähiges Wirtschaften ein neues mentales Modell, mit dem wir die Ratio unseres ökonomischen Handelns beschreiben und beflügeln.

---

#### **4 Ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe: Die Logik zukunftsfähiger Geschäftsmodelle**

Rekapitulieren wir, dass sowohl das Konzept eines sozial verantwortlichen Unternehmertums als auch das Konzept der Kreislaufwirtschaft im Bann des heutigen ökonomischen Modells gefangen bleiben, stellt sich die Frage nach dem archimedischen Punkt, mit dem das Denken in Knappheit, Wettbewerb und Wachstum aus den Angeln der Abwärtsspirale destruktiver Wohlstandsmehrung gehoben werden kann. Wir finden eine Antwort, wenn wir uns zunächst von Fragen der Nachhaltigkeit und Moral abwenden und untersuchen, was einzelne Unternehmen überleben lässt? Die bündige Antwort lautet: alles, was dazu beiträgt, dass sie für sich den „Größten Anzunehmenden Unfall“ vermeiden können. Dieser GAU ist das zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt, sei es durch Insolvenz, durch feindliche Übernahme oder aufgrund unfreiwilliger Geschäftsaufgabe, weil das Unternehmen nicht mehr marktfähig ist. Die Abwendung dieser Katastrophe ist die Ultima Ratio, der sich alle Entscheidungen der Unternehmensführung unterordnen.

Betrachten wir die Gefahr des zwangsweisen Ausscheidens aus dem Markt vor dem Hintergrund der ökonomischen Beschleunigungsspirale aus Wachstum, Konzentration und Disruption und setzen wir voraus, dass das Unternehmen über geeignete Perspektiven und Freiräume sowie die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen verfügt, um auf diese Entwicklung reagieren zu können, bleiben angesichts des Paradoxons destruktiver Wohlstandsmehrung *zwei Basisstrategien*, wie Unternehmen dieses zwangsweise Ausscheiden abwenden können.

*Die erste und zumindest kurzfristig höchst erfolgreiche Basisstrategie zur Vermeidung des GAUs folgt den drei strategischen Mantras des „Outwit, Outsmart, Outperform!“, des „Be different, or die!“ sowie des „Be better, or vanish!“ Mit exklusiven Produkten*

und Geschäftsmodellen sollen dabei der Markt (Kunden und Wettbewerber), die Wertschöpfungskette (Lieferanten und Kunden) sowie die Kundenbeziehungen (Produkt und Preisgestaltung) möglichst monopolartig beherrscht werden. *Das ideale Vehikel für diese Bestrebungen sind disruptive Geschäftsmodelle.* Sie erlauben Unternehmen, ihre Märkte so zu monopolisieren, dass die eigene Existenz auf möglichst lange Sicht erfolgreich abgesichert werden kann.

Die Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle ist das *große Spiel der Strategieentwicklung*. In Szene gesetzt wird es insbesondere von den heutigen Technologieführern der Disruption, wie beispielsweise Google, Amazon oder Monsanto und Co. Auch für viele kleine Unternehmen und Start-ups, die mit kreativen neuen Geschäftsmodellen den einzigen Ausweg sehen, sich gegen die großen Wettbewerber zu behaupten, ist es das Vorbild. Das große Spiel der Disruption kann aber auch von den multinationalen Strategen der Kreislaufwirtschaft erfolgreich betrieben werden, nämlich dann, wenn der Aufbau geschlossener Wertstoffkreisläufe dazu genutzt wird, marktabschottende Dominanzstrategien zu verfolgen. Wie die Argumentation zur Spirale aus Disruption, Konzentration und Ressourcenraubbau verdeutlichte, führt dieses große Spiel der Strategieentwicklung am Ende dazu, dass auf globaler Ebene die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Grundlagen des Wirtschaftens soweit erodieren, dass auch das eigene Geschäftsmodell zu kollabieren droht. Kennzeichen dieser Entwicklung ist die kontinuierliche Verringerung der Lebenszyklen von Unternehmen.<sup>13</sup> Sie geht einher mit dem sich beschleunigenden Wegfall bisher erfolgreicher Geschäftsmodelle.<sup>14</sup> Unternehmen, die das große Spiel der Strategieentwicklung spielen, laufen so Gefahr, mit immer neuen Disruptionen die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Basis zu zerstören, die sie für ihr eigenes Wirtschaften benötigen.

Da das große Spiel der Strategieentwicklung zugleich immer mehr bestehende Geschäftsmodelle bedroht und die Gefahr eines drohenden globalen Kollapses eher beschleunigt als mindert, ist die Frage nach der individuellen Überlebensfähigkeit von Unternehmen an entscheidender Stelle zuzuspitzen. Diese Zuspitzung versteckt sich in der Frage, mit welchen Geschäftsmodellen Unternehmen dazu beitragen, dass sie und ihr Wirtschaften zukunftsfähig werden. *Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des eigenen Wirtschaftens ist weitaus radikaler als jene nach der Überlebensfähigkeit einzelner Unternehmen. Sie berücksichtigt nämlich, dass es bei zukunftsfähigem Wirtschaften um mehr geht als nur die optimierte Absicherung eines rein selbstbezogenen Ertrags.* In der Frage nach der Zu-

---

<sup>13</sup> Laut Clark Gilbert, Mathew Eyring und Richard Foster reduzierte sich die durchschnittliche Lebensdauer der im Standard & Poor's gelisteten Unternehmen von 61 Jahren in 1958 auf 18 Jahre in 2012 (Gilbert et al. 2013, S. 44). Wie McKinsey-Berater schon 2002 prognostizierten, führt dieses Muster der Diskontinuität dazu, dass die durchschnittliche Lebensdauer der im S&P500 gelisteten Unternehmen sich 2020 auf wohl nur noch zehn Jahre reduzieren wird (Foster und Kaplan 2002, S. 13).

<sup>14</sup> Laut der jüngsten Commerzbank-Mittelstandsbefragung „Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!“ (Commerzbank 2015) sehen ein Viertel der in der Studie befragten 4000 Unternehmer ihr bestehendes Geschäftsmodell als bedroht an.

kunftsfähigkeit ist nämlich mitgedacht, dass das Streben nach individuellem Gewinn so gestaltet sein muss, dass es nicht nur das Überleben des eigenen Unternehmens absichert, sondern zugleich auch die Überlebensfähigkeit der Umgebungssysteme, in denen und aus denen heraus ein Unternehmen wirtschaftet.

Was also lässt insbesondere jene Unternehmen zukunftsfähig werden, die das große Spiel der Strategieentwicklung nicht spielen können oder nicht spielen wollen? Die Antwort auf diese Frage verweist uns auf das *kleine Spiel der Strategieentwicklung*. Es besteht darin, durch Vernetzung vielfältigster kleinteiliger Strukturen eine breite Teilhabebasis zu schaffen, die die eigene Geschäftstätigkeit langfristig absichern hilft. Zukunftsfähige Strategieentwicklung zielt deshalb auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen für die *Bewusstseinsökonomie* (Glauner 2016, S. 72). Mit dem Terminus „Bewusstseinsökonomie“ verbindet sich die Einsicht, dass die zentrale Ressource der Zukunft das Bewusstsein ist, mit dem sich Unternehmen organisieren, um die kundengetriebenen Märkte von morgen zu bedienen. Geschäftsmodelle der Bewusstseinsökonomie organisieren Nutzenstiftungskreisläufe, die die Abreicherungsspirale der destruktiven Wohlstandsmehrung erfolgreich durchbrechen. Hierzu werden die Kunden sowie alle an den Wertschöpfungsketten beteiligten Akteure in ihren individuellen Möglichkeiten so befähigt, dass sie als aktive Träger eines multidimensionalen Mehrwertschöpfungsprozesses in die ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Wertschöpfungsprozesse eingebunden bleiben. Und dies nicht nur als Konsumenten oder nachgelagerte Dienstleister, sondern als eigenständige Leistungsträger, die mit eigenen Mitteln und Fähigkeiten zu dieser Mehrwertschöpfung beitragen. *Das Prinzip der Bewusstseinsökonomie ist die aktive Gestaltung von ressourcen- und mehrwertschöpfenden Teilhabekreisläufen, die auf allen Ebenen von Menschen, Unternehmen, Gesellschaften und der Natur die Basis einer umfassenderen multidimensionalen Wertschöpfung bilden. Hierbei führt die Gesamtsumme der Transaktionen zwischen den einzelnen Teilnehmern dazu, dass unter dem Strich auf allen Ebenen von Menschen, Unternehmen, der Natur und der Gesellschaft mehr sowie neue und zusätzliche Ressourcen geschöpft als verbraucht werden. Dadurch entsteht ein natürlicher, multidimensionaler Ressourcenwachstumsprozess, aus dem sich das ganze System nährt, vervielfältigt, ausdifferenziert und entfaltet. Bewusstseinsökonomische Geschäftsmodelle gründen somit in einem Werteverständnis, das Folgendes begreift: Ertrag und Erfolg sind eine Funktion von Nutzenstiftungen, die sich nicht mit ökonomischen Performanzkennzahlen messen lassen. Deshalb gilt: Ökonomische Wertschöpfung ist eine Funktion von primär nichtökonomischer Werteschöpfung. Die Ausgestaltung zukunftsfähiger Wertekulturen ist daher der Kernwertschöpfungsprozess bei Geschäftsmodellen der Bewusstseinsökonomie. Mit dem Motto „Be valuable, or die!“ weist er den Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen.*

„Werthaltig sein“ bedeutet weitaus mehr, als ökonomisch ertragreich zu werden. Es bedeutet, in einem umfassenderen Sinn wertestiftend zu sein. Wertestiftend werden Unternehmen dann, wenn sie die Fähigkeit entwickeln, mit *substanziellen Nutzenstiftungen* multidimensionale Wert- und Werteschöpfungskreisläufe in Gang zu setzen. Der Begriff der substanziellen Nutzenstiftung ist deshalb gegen den in den Marketinghandbüchern

üblichen Nutzenbegriff der Unique Selling Proposition (USP) abzugrenzen. USPs im heutigen ökonomischen Verständnis sind Sinn- und Nutzenversprechen, die es möglichst so zu positionieren gilt, dass bei den Kunden das Gefühl entsteht, es handle sich entweder um ein wertvolles und exklusives Gut, das man unbedingt haben will, oder um ein besonders günstiges und unwiderstehliches „Schnäppchen“, das man nicht auslassen möchte. Bei nüchterner Analyse dienen die Entwicklung von USPs und Positionierungsclaims jedoch zumeist dazu, im Grunde austauschbare Produkte möglichst hochpreisig kaufwirksam im Markt zu platzieren. Folgt man Marketingexperten wie Rainer Großklaus (Großklaus 2015), sind Positionierungen von USPs höchst kreative Erfindungen, mit denen ein Produkt beworben werden soll, um es in den Köpfen der Adressaten zu verankern, und sei es durch Negativwerbung wie bei den Kampagnen Benetton, das in den 1990er-Jahren des letzten Jahrhunderts ihre Mode mit Schockbildern, wie etwa der blutverschmierten Kleidung eines getöteten Soldaten, bewarb. Großklaus zitiert dabei die Erfinder des Positionierungskonzeptes, Al Ries und Jack Trout. Für sie wie für Großklaus handelt es sich bei der Positionierung um „kosmetische Verschönerungen mit dem Ziel, eine gute Position in der Vorstellung der Kunden zu sichern“, wobei man mit dem Produkt selbst eigentlich nichts unternimmt (Ries und Trout 1986, S. 19, zitiert nach Großklaus 2015, S. 2). „Die Positionierung ist somit die Reflektion des Eindrucks, den die Konsumenten von einem bestimmten Produkt haben bzw. gelernt haben“ (Ries und Trout 1986, S. 19, zitiert nach Großklaus 2015, S. 2). Dabei handelt es sich bei dieser Alleinstellung lediglich um eine psychologische Schimäre, nämlich eine mit den Mitteln der Manipulation und Täuschung inszenierte Wertigkeit, mit der ein ansonsten austauschbares Produkt in übersättigten Märkten so aufgehübscht und positioniert wird, dass der Kunde es kauft. George Akerlof und Robert Shiller bezeichnen dies als „Phishing for Phools“ (Akerlof und Shiller 2015). Das „Fischen nach Dummen“ ist für sie das Kennzeichen einer degenerierten Ökonomie, die ihre Nutzenversprechen systematisch auf Manipulationen und Täuschungen aufbaut. Entgegen solchen emotional kreierten Wirklichkeitskulissen zur Auslobung von Produkten, die im Grunde austauschbar sind, setzen substanzielle Nutzenstiftungen auf reale Bedürfnisse, die es ohne Manipulation und Täuschung zu befriedigen gilt. Deshalb setzen Geschäftsmodelle der Bewusstseinsökonomie am Kern an, weshalb Menschen überhaupt ein Unternehmen gründen. Was aber ist dieser Kern? Es ist die Notwendigkeit zu kooperieren, um eine reale „Not“ zu wenden, d. h. einen substanziellen Nutzen zu stiften, den einer alleine nicht bewerkstelligen kann.

Der Gründungsakt eines Unternehmens entspringt dem Wunsch, eine komplexe Aufgabe zu lösen, und der Einsicht, dass zur Bewältigung dieser Aufgabe das Zusammenspiel mehrerer Menschen erforderlich ist. Dies gilt für das Löschen großer Brände ebenso wie für die Herstellung und Reparatur von Autos, Brennstoffzellen, Maschinen oder Smartphones, für herz- oder hirnchirurgische Operation, für die Aufführung einer Oper oder Operette, für den Bau eines Hauses sowie für die Umsetzung sonstiger komplexer Dienstleistungen wie etwa die Aufbereitung von Wissen in Form von Büchern und Zeitschriften oder das Aussenden von Nachrichten und die Übermittlung von Paketen und Briefen. *Alle Unternehmen sind deshalb zuerst und zunächst Kooperationssysteme. Es sind soziale Sys-*

*teme, in denen Menschen mit Menschen (Humans with Humans) zusammenwirken müssen, wenn sie für Menschen (Humans for Humans) eine Not wenden, d. h. einen substanziellen Nutzen stiften wollen.*

Die Notwendigkeit der Kooperation von Menschen zum Nutzen für Menschen entspringt einer *dreigliedrigen Bedürfnislogik*. Sie leitet die jeweils spezifische Handlungslogik von Unternehmen und spiegelt sich in seiner Organisation. Anhand einer Metapher, der chemischen Formel  $H_2O$  für das Lebenselixier Wasser, kann dieser Zusammenhang versinnbildlicht werden: Wasser als der unverzichtbare Grundstoff des Lebens entsteht chemisch gesprochen durch die Verbindung von zwei Teilen Wasserstoff ( $H_2$ ) mit einem Teil Sauerstoff (O). Übertragen wir die chemische Formellogik auf Unternehmen, lautet deren Substanzformel  $H_3O$ . Die ersten beiden H's stehen dabei für die *Kooperationskraft* des Humans *with* Humans, die im und vom Unternehmen entfaltet werden muss, wenn es eine nutzenstiftende Wertschöpfung in Szene setzen will. Das dritte H bezeichnet dagegen das *substanzielle Nutzenversprechen* des Humans *for* Humans, mit dem sich das Unternehmen für andere dienlich macht. Analog zu den beiden Wasserstoffteilen, die nur in Verbindung mit einem Teil Sauerstoff zu wirkmächtigem Wasser werden, können die Kooperationskraft und das Nutzenversprechen des Unternehmens sich nur dann materialisieren, d. h. als konkrete Nutzenstiftung real wirksam werden, wenn ein kritisches Element hinzukommt: die *Organisation*. Analog zum hochreaktiven Sauerstoff wirkt die Organisation eines Unternehmens als das kritische Medium, in dem und durch das sich das Unternehmen als nutzenstiftende Einheit materialisiert. Die Organisation wirkt so als Treiber dafür, dass sich die Dynamik des Humans *with* Humans und des Humans *for* Humans zu einer konkreten Wertschöpfung, dem dreigliedrigen „Humans *with* Humans *for* Humans“, auskristallisiert. Das lässt sich auch ohne metaphorische Anleihen aus der Chemie in der Sprache der Mathematik formulieren: Unternehmen sind nichts anderes als spezifische Funktionen. Deren materialer Wert sind menschliche Bedürfnisse, die eine spezifische Form der Organisation benötigen, wenn sie befriedigt werden sollen. Die Handlungs-, Bedürfnis- und Organisationslogik des Unternehmens folgt deshalb dem Dreisatz: „*Form follows function. Function follows values. Values follow needs*“. Die Form des Unternehmens ist dabei immer eine Variable seiner Funktion, d. h. Ausdruck der materialen Nutzenstiftung, die das Unternehmen als soziales System leistet. Deshalb sind Unternehmen mit Peter Drucker gesprochen keine mechanistisch-funktionalen Systeme, sondern hoch dynamische Systeme, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen. „A business enterprise is created and managed by people and not by forces“ (Drucker 1977, S. 88). Das aber bedeutet: *Jede Organisation ist zunächst und primär ein Raum, der sich über Werte organisiert*. Entscheidungen der Organisationsentwicklung zur Hierarchisierung von Zwecken, zu Zweckkonflikten sowie zur strukturellen Gliederung und prozessualen Ausgestaltung des Unternehmens folgen deshalb keinen selbsterklärenden Notwendigkeiten. Sie gründen in Werteentscheidungen, die von außen in das Unternehmen hineingetragen werden (Glauner 2015).

Möchte ein Unternehmen zukunftsfähig werden, ist sein Werteraum und damit der menschliche Faktor so zu aktivieren, dass eine Bewusstseinskultur zur Schöpfung von

Mehrwertkreisläufen entsteht. Hierzu ist die Nutzenfunktion des Unternehmens so auszurichten, dass sie zwei Anforderungen erfüllt: Erstens muss die angestrebte Nutzenstiftung bei allen, die vom Geschäftsmodell tangiert werden, das menschliche Bedürfnissen nach Sinn, Leistung, Anerkennung und Respekt befriedigen.<sup>15</sup> Zweitens muss sie die Einsicht umsetzen, dass ein Geschäftsmodell nur dann zukunftsfähig ist, wenn es die Abreicherungs spirale destruktiver Wohlstandsmehrung durchbrechen hilft.

Hier schließt sich der Kreis. Die Erfüllung beider Bedingungen für zukunftsfähige Geschäftsmodelle erfordert ein anderes Denken, als es uns das moralisch-ethische Gewissen zunächst vorschreiben würde. Deutlich wird dies an den oben entfalteten Argumenten, dass selbst die avanciertesten Nachhaltigkeitsmodelle der Kreislaufwirtschaft sowie moralisch motiviertes Social Entrepreneurship die Abreicherungs spirale destruktiver Wohlstandsmehrung nicht durchbrechen können, weil sie in den Vorstellungen von Knappheit und Wettbewerb gefangen bleiben. Die zentrale Frage zur Ausgestaltung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle lautet deshalb: *Gibt es ein mentales Modell des Wirtschaftens, das ohne die Begriffe von Knappheit und Wettbewerb auskommt bzw. diese Begriffe so neu fasst, dass sie erstens dem menschlichen Streben nach Differenzierung und Wettbewerb gerecht werden, zweitens unsere psychischen Bedürfnisse nach aktiver Teilhabe und Anerkennung befriedigen und drittens beide Anforderungen in ökonomisch ertragreiche Geschäftsmodelle überführen, die den Ressourcenraub und den Catch-22 der destruktiven Wohlstandsmehrung durchbrechen?* Ja: das *Modell ethikologischer Geschäftsmodelle für ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe* (Glauner 2016b). Es gründet in einem zweifachen Werteverständnis, das in der Wortneuschöpfung „Ethikologie“ zum Ausdruck gebracht wird. *Ethikologische Geschäftsmodelle verknüpfen das ethisch-moralische Konzept eines humanen Wirtschaftens, das sich mit Menschen in den Dienst von Menschen stellt, mit den Naturprinzipien des Lebendigen.* Was aber sind die Naturprinzipien des Lebendigen, die die Basis zukunftsfähiger Geschäftsmodelle bilden? Sehen wir uns dazu die Systeme des Lebens näher an.

Alle Austauschprozesse des Lebendigen gründen auf fünf natürlichen Prinzipien: *Lokalität, Freiheit, Kleinteiligkeit, Vielfalt* und *Nutzenstiftung*. Dabei bestimmen die dem Kreislaufsystem zur Verfügung stehenden Basisressourcen sowie die im Gesamtsystem kumulierten Nutzenstiftungskreisläufe die Wachstums- und Differenzierungspotenziale, welche das Gesamtsystem entfalten kann. Anhand dieser Prinzipien organisiert sich die Natur als hoch dynamischer Rückkopplungsprozess, dessen Wachstum aus der Ausdiffe-

---

<sup>15</sup> Sowohl die positive Psychologie (Frankl 1985, 1994; Maslow 1954, 2011; Seligman et al. 2005) als auch die Psychologie der Motivation (McClelland 1961, 1984; Heckhausen und Heckhausen 2006), die Sozialpsychologie (Badura et al. 2013; Witte 2008; Witte und Gollan 2010) sowie die Konzepte eines humanistischen Managements (Pirson und Lawrence 2010; Kimakowitz et al. 2010; Dierksmeier et al. 2011; Dierksmeier 2013), bei denen Ethik zentraler Bestandteil einer auf Vertrauen und Verantwortung bauenden Unternehmensausrichtung ist (Tuleja 1985, 1987; Ulrich 1970; Ulrich 1986, 1997, 2013; Schneider und Schmidpeter 2015), heben hervor, dass Unternehmen nur dann wirklich leistungsfähig werden, wenn sie eine Kultur entwickeln, die den Zweck des Unternehmens an den Bedürfnissen der Menschen ausrichtet (Küng 2012; Sen 1997, 2009).

renzung der eigenen Substanz erfolgt. Hierzu nutzt die Natur das Licht der Sonne und die anorganischen Substanzen der Erde als primäre Energie- und Nährstoffquellen, die in biochemischen Prozessen zu mehrwertstiftenden Organismen transformiert werden, von denen das System lebt. Deutlich wird dieser systemische Prozess am Artensterben sowie dem Ressourcenwachstum an biochemisch erzeugten Substanzen und Rohstoffen, wie beispielsweise fruchtbaren Mutterböden oder der Biomasse einzelner Ökosysteme.

Betrachten wir die seit rd. 3,5 Mrd. Jahren stattfindende Entwicklung des Lebendigen, ist Folgendes signifikant: 99 % aller Arten sind ausgestorben und unzählbare Ökosysteme kollabiert (Otto et al. 2007). Im selben Zeitraum schöpfte die Natur einen stetig wachsenden Grundstock an lebendigen Organismen (Biomasse) sowie an biochemischen Substanzen und Rohstoffen, die von den einzelnen Ökosystemen für weitere Ausdifferenzierungs- und Wachstumsprozesse genutzt werden. Üblicherweise interpretieren wir die Aussterberaten mit den darwinistischen Konzepten von Selektion und Anpassung. Darin waren die ausgestorbenen Arten nicht fit und schnell genug, sich im Wettlauf um knappe Ressourcen anzupassen. *Damit erklären wir die Prozesse der Natur mit unseren menschgemachten Vorstellungen von Knappheit und Wettbewerb und unterstellen, dass die Natur nach den gleichen Prinzipien operiert, mit denen wir unsere ökonomischen Bestrebungen ausrichten: „Outwit, Outsmart, Outperform!“, „Be different, or die!“, „Be better, or vanish!“ Aber die Natur folgt nicht der menschgemachten Idee eines knappheitsfixierten Wettbewerbs.* Im Gegenteil. Beträchtliche Teile der natürlichen Kreisläufe leben nicht aus einem zielgerichteten Wettbewerb und dem Kampf aller gegen alle, sondern aus symbiotischen Beziehungen (Capra 1996). Hierbei stehen die einzelnen Arten nicht im Wettbewerb zueinander, sondern beflügeln ihr Fortkommen dadurch, dass sie anderen Arten und dem gesamten System aktiv und nicht nur in Form von Dung, Rohstoffen oder als Nahrungsmittel nützlich werden. *Nicht Wettbewerb, sondern Symbiose ist die treibende Kraft der Natur.* Egal, wohin wir schauen, ob in unseren Körper oder in das Pflanzensystem von Wäldern, es ist das Zusammenspiel von Organismen und Arten unterschiedlichster Gattung und Form, die einen einzelnen Organismus und eine einzelne Art überlebensfähig machen.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Mit einem Hinweis auf Gilbert et al. (2012) argumentiert Bernhard Kegel deshalb dafür, dass wir den Begriff des Individuums aufgeben und durch den Begriff von „Holobionten“ ersetzen sollten. Holobionten sind symbiotische Systeme, die sich im Austausch mit anderen symbiotischen Systemen zu einem Gesamtsystem zusammenschließen, das für alle Subsysteme Mehrwert schafft (Kegel 2015, S. 309). Auch wenn das Konzept von Holobionten aus einer kognitiven Sicht und der Betonung des menschlichen Bewusstseins höchst problematisch erscheint, gründen doch fast alle unsere ethischen, ökonomischen, rechtlichen, politischen, psychologischen und sozialen Konzepte und Weltansichten und damit unser basales Verständnis von Rechten, Pflichten und Verantwortlichkeiten auf dem Begriff eines bewussten, sich selbst verantwortlichen freien Subjektes, müssen wir das kognitiv notwendige Konzept des Individuums aus biologischer Sicht wenn schon nicht aufgeben, so doch starkt in seine Schranken weisen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass alle Lebewesen einer höheren Ordnung wie etwa Säugetiere, Fische, Vögel oder auch Insekten komplexe lebende Systeme sind, innerhalb derer Zellen und Bakterien – also eigenständige Organismen – symbiotisch zusammen spielen müssen, wenn sie selbst und der Organismus höherer Ordnung, den sie bilden



Beschreiben wir die Natur mit den Prinzipien unseres ökonomischen Denkens, begehen wir das, was ich die *Darwin-Falle* nenne (Glauner 2016b, S. 102). Sie hat eine kognitive und eine psychologische Dimension. Die *kognitive Dimension* ist unser kategorialer Fehlschluss, die Natur mit menschengemachten Wettbewerbsvorstellungen zu interpretieren. In diesem Fehlschluss unterliegen die Austauschprozesse des Lebendigen den mechanistischen Gesetzen von Knappheit und Wettbewerb. Wie wir im Weiteren sehen werden, ist das nur sehr eingeschränkt der Fall. Sehen wir uns nämlich die Faktenlage unvoreingenommen an, stellen wir fest, dass das Prinzip der Natur nicht Knappheit ist, sondern Überfluss – Überfluss verstanden als ein holistischer Rückkopplungsprozess, bei dem in intakten Ökosystemen auf allen Ebenen Mehrwert geschaffen wird, von dem sich die einzelnen Arten nähren. Dabei wächst das gesamte System im kontinuierlichen Prozess von Selektion, Differenzierung und Adaption immer weiter. Diese Prozesse folgen dabei einer Strategie, die auf Kleinteiligkeit, Regionalität und Vielfalt und nicht auf möglichst monopolartige Dominanz, Verbreitung und Größe ausgerichtet ist. Die stabilsten Ökosysteme sind nicht jene, wo einige wenige Organismen das Terrain beherrschen, sondern Lebensräume, wie das Amazonasbecken, wo sich das Artenspektrum des Gesamtsystems mit einer fast nicht überschaubaren Vielfalt unterschiedlichster Lebewesen ausdifferenziert hat, die in immer kleinteiligeren Nischenbiotopen und Lebensräumen symbiotisch interagieren.

Was also lässt Arten überleben? Die Antwort lautet weder, dass sie größer waren als die anderen (die Natur ist niemals in Größe gegangen!), noch, dass sie stärker, fitter oder angepasster waren im Kampf um knappe Güter, vielmehr dass sie einen größeren Mehrwert für das Gesamtsystem geschaffen haben, als sie an Wert für sich herauszogen. Am Beispiel von Bienen oder Mykorrhizen verdeutlicht: Der Beitrag von Insekten und Pilzen für das Gedeihen ihrer Umgebungssysteme ist weitaus größer als das, was sie für ihr eigenes Überleben aus dem System ziehen.<sup>17</sup> Denn beide leben in symbiotischen Verhältnissen mit ihren Wirtspflanzen und der Umwelt. Dabei stiften sie für die Umgebungssysteme einen Mehrwert, der bei Weitem das übersteigt, was sie für sich selbst aus dem Sys-

---

lebensfähig bleiben wollen. Dies gilt für alle komplexen Lebewesen, sei es ein Affe, ein Hase, eine Biene, ein Wolf oder eben auch ein einzelner Mensch. Ein analoges Beispiel beschreibt Wolfgang Hachtel mit seiner Untersuchung zur „Kommunikation“ und dem Austausch von Spurenelementen zwischen verschiedenen Waldwurzelsystemen, die dem Schutz der eigenen und der anderen Arten dienen (Hachtel 1998).

<sup>17</sup> Zwar scheint der vielfach zitierte und als „fake-quote“ Albert Einstein zugeschriebene Satz: „Wenn die Biene von der Erde verschwindet, dann hat der Mensch nur noch vier Jahre zu leben“, weit übertrieben, doch Forscher um den Harvard-Wissenschaftler Samuel Myers (Smith et al. 2015) haben in einer Studie herausgearbeitet: „Pollinators contribute to the agricultural yield for an estimated 35 % of global food production and are directly responsible for up to 40 % of the world’s supply of some micronutrients, such as vitamin A“ (Smith et al. 2015, S. 1964). Intrapoliert vom Beitrag des Honigs zur menschlichen Ernährung kann angenommen werden, dass der Beitrag der Bienen für ihre Ökosysteme wohl ähnlich bedeutsam ausfällt. Würden die Bienen global und in kurzer Zeit aussterben, hätte das nicht nur gravierende Folgen für die menschliche Ernährung, sondern auch für die Ökosysteme, da die Fortpflanzungsdynamik der Pflanzenbasis drastisch eingeschränkt würde.

tem herausziehen (Glauner 2016a). *Symbiotische Mehrwertstiftung ist das Grundprinzip der Natur. Nur deshalb ist das Kreislaufsystem der Natur ein Wachstumskreislauf.* Dieser Kreislauf funktioniert nur dann, wenn die Subsysteme einen Mehrwert stiften, der größer ist als das, was sie dem System entnehmen. Was also befähigt Arten zu überleben? Nicht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Wettbewerb um knappe Ressourcen, sondern die Schöpfung von Mehrwert, der das Gesamtsystem intakt hält sowie ausdifferenzieren und wachsen lässt. Schöpfen einzelne Arten keinen solchen Mehrwert für ihre Umgebungssysteme, werden sie im evolutionären Prozess über kurz oder lang ausgesondert. Betreiben sie Raubbau an den Systemressourcen, kann sogar das ganze Ökosystem kollabieren. Das natürliche Wachstum ökologischer Systeme wird somit von zwei systemischen Wachstumsgesetzen getragen: Das *erste ökologische Wachstumsgesetz* besagt, dass *in Ökosystemen auf längere Sicht gesehen nur jene Subsysteme überlebensfähig sind, die für das Gesamtsystem einen Mehrwert stiften, der über den Eigennutzen hinausgeht, den das Subsystem aus dem Umgebungssystem zieht.* Aus diesem Mehrwertprinzip resultiert das *zweite systemische Wachstumsgesetz der Ökologie.* Es lautet: *Mehrwertkreisläufe sind Austauschkreisläufe, bei denen sich der Ressourcengrundstock im Einklang mit den fünf Prinzipien der Natur kontinuierlich ausdifferenziert und wächst. Ökosysteme leben so aus einer umfassenden Ressourcenschöpfung und nicht, wie unsere heutigen Wirtschaftsweisen, aus einer kontinuierlichen Ressourcenerstörung.*

Was für Arten als Ganzes gilt, ist aus Sicht einzelner Individuen einer Art nochmals zu spezifizieren. Denn der Befund, dass Arten in der Regel nicht bzw. nur eingeschränkt mit anderen Arten im Wettbewerb stehen, gilt nicht für das Verhältnis zwischen Individuen einer Art. Dass Arten aussterben, wenn sie für das Gesamtsystem keinen Mehrwert stiften, stellt sich deshalb aus Sicht des Einzelnen anders dar. Das ist mit Blick auf zukunftsfähige Geschäftsmodelle sowie unser menschliches Verständnis von Wettbewerb relevant. Arten sterben nicht nur dann aus, wenn sie keinen Mehrwert stiften oder, schlimmer noch, wenn sie an ihren Umgebungssystemen Raubbau betreiben, sondern auch dann, wenn sie im Wettbewerb zwischen den Individuen einer Art die falschen Anreizsysteme setzen. Bei der Art *Homo sapiens* markieren diese Anreizsysteme die *psychologische Dimension der Darwin-Falle.* Mit Darwin gesprochen sind Anreizsysteme Selektoren, nach denen innerhalb einer Art die Partnerauswahl erfolgt. Anders als zwischen Arten findet hier sehr wohl ein Wettbewerb statt: der Wettbewerb darum, wer seine Gene vererben kann. Falsche Selektionskriterien, sprich falsche Anreizsysteme im Wettbewerb der Gene, sind solche, die im individuellen Fortpflanzungswettkampf dazu führen, dass sich ein Individuum der Art bei der Paarungselektion gegenüber den anderen durchsetzen kann. Das aber zum kollektiven Preis, dass alle Nachkommen der Art kollektiv einen Nachteil davon haben. So sind die Urhirsche wohl auch deshalb ausgestorben, weil sie mit ihren bis zu drei Meter breiten Geweihen nicht mehr wirklich fluchtfähig waren und so zur einfachen Beute von Prädatoren wurden.

Mit Blick auf solche falschen Anreizsysteme verfolgt der Mensch derzeit ein individuelles Streben nach ökonomischem Erfolg, dass nicht nur für uns, sondern für das gesamte System des Lebendigen zum oben beschriebenen Paradox destruktiver Wohlstandsmeh-

rung führt. Denn in unserem statusgetriebenen Wettbewerb ist genug nie genug. Solange es nur einen Milliardär gibt, der mehr hat als die anderen, sind diese in der heutigen Logik des statusgetriebenen Wettbewerbs nicht die Ersten und folglich wohl nicht restlos mit ihrer Position zufrieden. Wir scheinen in diesem Denken nicht nur deshalb gefangen, weil wir in den Kategorien von Knappheit und Wettbewerb denken, sondern auch, weil alle menschlichen Beziehungen von einer unauflösbaren Asymmetrie geprägt sind, die unserem tief in der menschlichen Natur verankerten Drang nach Differenzierung und Abgrenzung entspringt. Pierre Bourdieu nennt dies unser Streben nach den feinen Unterschieden (Bourdieu 1987), mit denen wir uns voneinander abgrenzen. Diese Asymmetrie und ihre fatale Wirkung auf unsere Formen des Wirtschaftens erschließt sich, wenn wir die menschlichen Austauschbeziehungen als Spiele beschreiben. Auf der Ebene der einzelnen Spiele sind alle Austauschbeziehungen gleichwertig durch unsere menschlichen Tugenden und Untugenden geprägt. Die Wirkung der einzelnen Spiele unterscheidet sich jedoch hinsichtlich ihrer Skalierbarkeit an Kraft, an Masse, an räumlicher Ausdehnung sowie als Bottom-Line am finalen Effekt. Deshalb konzentriert sich der zwischenmenschliche Wettbewerb bevorzugt auf jene Spiele, die eine stärkere Wirkung haben und so für die Befriedigung von Macht-, Eitelkeits- und Besitzbestrebungen einen größeren Hebel bieten. Und das sind die Spiele der Wirtschaft, denn in ihrer Wirkung auf Status und Macht sind sie für alle transparent und haben kein Limit. Genau das aber ist die psychologische Basis, aus der die Abreicherungs spirale destruktiver Wohlstandsmehrung erwächst.

*Zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle ist es notwendig, dass wir uns einzeln wie auch kollektiv sowohl aus der kognitiven als auch aus der psychologischen Darwin-Falle befreien. Dies gelingt, wenn wir uns die wahren Gesetzmäßigkeiten lebender Kreislaufsysteme mit klarem Verstand bewusst machen und zunächst anerkennen, dass jede Art – auch der Homo sapiens – das entschiedene Recht hat, sich aus dem Spiel des Lebendigen zu nehmen. Wollen wir das nicht, müssen wir uns an die Spielregeln halten. Für uns als kognitiv getriebene Art bedeutet dies zunächst: Wir dürfen die Natur weder verklären noch mit unserem mentalen Modell der Ökonomie interpretieren noch in einer verkürzten Vision von Nachhaltigkeit stecken bleiben. Genau das Umgekehrte ist erforderlich: Wir sollten lernen, die Ökonomie als das zu begreifen, was sie ist. Die Ökonomie ist ein System des Lebendigen. Sie ist ein menschengemachtes System des materialen Austauschs von Gütern und als solches eines der basalen menschengemachten Instrumente, mit dem wir die komplexen Austauschprozesse unserer Art organisieren und absichern. (Zu den anderen basalen Instrumenten gehören die menschliche Sprache sowie daraus abgeleitet unsere kollektiven Vorstellungen von Religion, Kultur und Sitte.) Deshalb unterliegt auch die Ökonomie den gleichen Gesetzmäßigkeiten der Zweckmäßigkeit, wie alle anderen Elemente, die lebende Systeme hervorgebracht haben, um ihr Überleben zu organisieren. Deutlich wird dies, wenn wir uns den Unterschied zwischen den Gesetzen der belebten und der unbelebten Natur zuwenden. Als Kopernikus zur Einsicht kam, dass sich die Erde um die Sonne dreht und nicht umgekehrt, veränderte das die Bahn der Planeten um keinen Deut. Als Marianne mit barem Busen auf den Barrikaden vor der Bastille ausrief: „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit!“, wandelte sich*

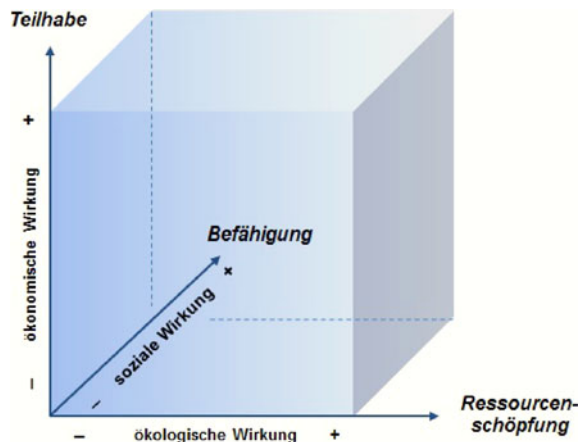
unsere Welt um 180°. Das Beispiel zeigt, die politische Ordnung wie alle anderen sozialen Tatsachen, seien es Ökonomie, Recht oder Religion, ist ein menschengemachtes Faktum. Es dient uns, uns kollektiv zu organisieren und so unser Überleben abzusichern. Diese Überlebensabsicherung untersteht aber den *Grundgesetzen des Lebendigen*. Und dort gilt: *Die Natur geht nicht in Größe, sondern in Kleinteiligkeit und Mehrwertstiftung*. Organismen, die sich gegen diese Prinzipien richten, sterben früher oder später aus. Wollen wir mit unserem Wirtschaften überleben, ist das Streben nach Erfolg so umzuinterpretieren, dass wir mit unserem psychologischen Streben nach Differenzierung und Wettbewerb eine Mehrwertschöpfungskaskade in Gang setzen, die im Einklang steht mit den grundlegenden Spielregeln und Wachstumsgesetzen des Lebendigen. Das würde bedeuten, dass wir unsere ökonomischen Ziele, Strategien und Geschäftsmodelle an den grundlegenden Gesetzen natürlicher Ressourcen- und Mehrwertschöpfung ausrichten. Erfordert werden somit Geschäftsmodelle, die solche Mehrwert- und Ressourcenschöpfungskreisläufe in Gang setzen. Anders als der Zero-Emission-Ansatz der Blue Economy von Gunter Pauli (2010), die Effizienz- und Nährstoffkreislaufkonzepte von von Weizsäcker et al. (1995) und Braungart und McDonough (2013) sowie das Modell geschlossener selbstorganisierender dynamischer Systeme des Lebendigen (Capra und Luisi 2014) geht es hierbei um die bewusste Organisation von Überfluss-, Teilhabe- und Wachstumsprozessen, die in der Schöpfung von Ressourcen die eigene Überlebensbasis absichern. Diese Form eines wachstumsorientierten Wirtschaftens im Licht der Bewusstseinsökonomie von morgen ist nicht nur ein qualitativer, sondern auch ein quantitativer Prozess, der die heutigen Abwärtsspiralen durchbrechen hilft. Und mehr noch. Er hilft sie durchbrechen mit einem Wirtschaften, das einerseits im Einklang steht mit unseren natürlichen und menschlichen (psychologischen) Bestrebungen, uns zu differenzieren, und das andererseits dazu führt, dass sich auf lokaler Ebene regional entkoppelte, dezentrale und eigenständige Mehrwertkreisläufe entwickeln können, die die lokalen wie globalen Wirtschaftssysteme und Ressourcen anreichern, anstelle in immer stärkeren Konzentrationsprozessen zu zerstören.

Ressourcen- und mehrwertstiftende Geschäftsmodelle, die den beschriebenen Gesetzmäßigkeiten der Natur folgen, brechen somit ökonomisch höchst erfolgreich mit dem mentalen Modell der heutigen Wettbewerbslogik, denn sie ersetzen die strategischen Ziele der absoluten Dominanz über die Märkte, die Kunden und die Wertschöpfungsketten durch die Vision einer Wettbewerbslogik, die in der kooperativen Schöpfung von Mehrwert individuelle Vorteile eröffnet, die zugleich das System und damit die Grundlagen des eigenen Erfolgs beflügeln. Sie bilden somit den Kontrapunkt zu einem Wirtschaften, das in der Logik kurzfristiger Wettbewerbs- und Ertragsvorteile den oben beschriebenen Catch-22 bis an den Punkt treibt, an dem das System kollabieren wird. Wie aber und nach welchen Kriterien sind solche ethikologischen Geschäftsmodelle umzusetzen? Zwei Wirkungsindizes, das Teilhabe- und das Mehrwertschöpfungspotenzial, weisen den Weg, wenn sie auf eine oder mehrere der drei Dimensionen einer ganzheitlichen Ressourcenschöpfung ausgerichtet werden: die Organisation von ökonomischer Teilhabe, die Befähigung von Menschen, die Schöpfung natürlicher Ressourcen.

Der erste Wirkungsindex bewertet das *Teilhabepotenzial* eines Geschäftsmodells. Das Leitkriterium der Teilhabe ergibt sich aus der Frage, wer Teil des Systems ist und wer außerhalb des Systems steht. Am Beispiel der Kundenbeziehung verdeutlicht lautet diese Frage: Produziert ein Unternehmen Produkte *für* seine Kunden oder *mit* seinen Kunden? Im ersten Fall stehen die Kunden außerhalb des Systems. Sie sind dann in der Regel Mittel zum Zweck, für das Unternehmen Absätze und Erträge zu generieren. Fertigen Unternehmen dagegen Produkte mit ihren Kunden, sind diese aktiver Bestandteil der Wertschöpfung und Nutzenstiftung und damit Teil des Unternehmenszweckes. Sie stehen dann im System. Ebenso können Lieferantenbeziehungen, Geschäftspartnerbeziehungen sowie alle sonstige Stakeholder-Beziehungen unter dem Kriterium der Teilhabe betrachtet werden. Je mehr Beteiligte in das System integriert werden, desto größer ist sein Teilhabepotenzial.

Der zweite Wirkungsindex zur Bewertung ethikologischer Geschäftsmodelle ermittelt das *Mehrwertschöpfungspotenzial*. Das Leitkriterium hierfür ist die Frage, für wen das Geschäftsmodell wo und auf welche Weise Nutzen stiftet. Eine Triple-Bottom-Line-Betrachtung identifiziert Nutznießer auf der Mikroebene des Verhältnisses von Unternehmen und Menschen, auf der Mesoebene des Verhältnisses von Unternehmen zu Unternehmen, auf der Makroebene des Verhältnisses von Unternehmen und Umgebungssystemen sowie auf der Supraebene des Verhältnisses von Unternehmen und Umwelt (vgl. oben Abb. 3). Dabei kann das Mehrwertschöpfungspotenzial sowohl materiell als auch ideell anhand von Kriterien für spezifische Befähigungs-, Ausweitungs-/Vernetzungs- sowie Anreicherungspotenziale ermittelt werden (Abb. 5). Diese Bewertung führt in ein Kennzahlensystem, das neben den im Wertecockpit ermittelten Kennzahlen für die Unternehmenskultur (Glauner 2016a) Kennzahlen für die ethikologische Performanz des Unternehmens festlegt, darunter beispielsweise Kennzahlen für das Teilhabepotenzial, das Vernetzungs- und Netzwerkpotenzial sowie die Indexwerte für Diversität (Vielfalt), Regionalität, Ressourcenschöpfungspotenzial, den Grad der regionalen Entkopplung und dergleichen mehr.

**Abb. 5** Das Vektormodell ethikologischer Geschäftsmodelle



Ethikologische Geschäftsmodelle gründen in einer Vektoranalyse. Sie misst die Mehrwertschöpfung in den Bereichen ökonomische Teilhabe, menschliche Befähigung und ökologische Ressourcenschöpfung und wie effektiv ein Geschäftsmodell dabei ist. Dabei werden nicht nur Ökonomie, Gesellschaft und Natur berücksichtigt, sondern auch die verschiedenen Wertschöpfungsebenen (Mikro, Meso, Makro, Supra) sowie der regionale Footprint. Es gilt: Auf je mehr Ebenen (Mikro, Meso, Makro, Supra) und in je mehr Bereichen (Ökonomie, Gesellschaft, Umwelt) für je mehr Beteiligte und Betroffene (Menschen, Unternehmen und andere betroffene Akteure) ein Geschäftsmodell Mehrwert stiftet, desto größer ist sein Ressourcenschöpfungspotenzial und desto trag-, ertrags-, leistungs- und zukunftsfähiger wird es sein.

Wie an anderer Stelle ausführlich anhand von Fallbeispielen von unterschiedlichsten Unternehmen und Geschäftsmodellen wie etwa der Unternehmen dm, Hipp, Hilti, Icebreaker, Interface, Klosterbrauerei Reutberg, Schamel und anderer gezeigt wurde (Glauner 2016a, 2016b), lassen sich anhand dieser Taxonomie vielfältigste Geschäftsmodelle entwickeln, mit denen ein Unternehmen die ökonomische, soziale und ökologische Ressourcenbasis anreichern kann, aus der heraus es lebt. Für alle diese Geschäftsmodelle gilt, dass sie schon heute höchst erfolgreich das Paradox destruktiver Wohlstandsmehrung durchbrochen haben. *Diese Unternehmen sind Vorboten eines Unternehmertums, das die heute bestehende Differenz zwischen den Bereichen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft aufhebt, indem sie selbst zu Akteuren einer neuen Zivilgesellschaft werden, die unsere Zukunftsfähigkeit organisiert.* Diese neue Form einer Zivilgesellschaft begreift Unternehmen nicht als Kräfte, die die globale Ungleichheit und den ökologischen Raubbau vorantreiben, sondern als Partner für eine Ökonomie, die den Weg der Natur beschreitet, nämlich ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe zu betreiben, die ein Wachstum und eine Vielfalt befördern, die allen zugutekommt, die daran teilhaben oder davon betroffen sind.

---

## Literatur

- Achleitner A-K, Heister P, Stahl E (2007) Social Entrepreneurship – Ein Überblick. In: Achleitner A-K, Pöllath R, Stahl E (Hrsg) Finanzierung von Sozialunternehmen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 3–25. [www.sid-bonn.de/documents/EPF091\\_SSRN-id2009784.pdf](http://www.sid-bonn.de/documents/EPF091_SSRN-id2009784.pdf). Zugegriffen: 07.07.2016
- Akerlof GA, Shiller RJ (2015) Phishing for Phools. The Economics of Manipulation and Deception. Princeton University Press, Princeton, Oxford
- Ayres R, Warr B (2005) Accounting for growth: the role of physical work. Struct Chang Econ Dyn 16(2):181–209. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2003.10.003>
- Ayres R, Warr B (2009) The Economic Growth Engine: How Energy and Work Drive Material Prosperity. Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- Babiak P, Hare RD (2007) Menschenschinder oder Manager. Psychopathen bei der Arbeit. Hanser, München

- Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (2013) Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, 2. Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg
- Banke B (2008) Ethik im Sportmarketing. In: Nufer G, Bühler A (Hrsg) Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings, Bd. 3. Erich Schmidt, Berlin, S 559–592
- BCG Boston Consulting Group (2015) Global Wealth 2015: Winning the Growth Game. <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-growth-global-wealth-2015-winning-the-growth-game/> (Erstellt: 06.2015). Zugegriffen: 15. Aug. 2015
- Bourdieu P (1987) Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteileskraft, 4. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Braungart M, McDonough W (2002) Cradle to Cradle: Remaking the Way we Make Things. North Point Press, New York (Deutsch. Einfach intelligent produzieren. Cradle to cradle: Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können. (Berliner Taschenbuch Verlag). Berlin 2003)
- Braungart M, McDonough W (2013) The Upcycle. Beyond Sustainability – Designing for Abundance. Melcher / North Point Press, New York (deutsch: Intelligente Verschwendung. The Upcycle: Auf dem Weg in eine neue Überflusgesellschaft. (oekom) München)
- Bryan L, Farrell D (1996) Market Unbound: Unleashing global Capitalism. John Wiley & Sons, New York
- Brynjolfsson E, McAfee A (2014) The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Norton, New York, London
- Capra F (1996) The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems. Anchor/Random House, New York (Deutsch: Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. (Schwerz) Bern, München, Wien.)
- Capra F, Luisi PL (2014) The Systems View of Life. A Unifying Vision, 3. Aufl. Cambridge University Press, Cambridge
- Commerzbank (2015) Management im Wandel. Digitaler, effizienter, flexibler! Commerzbank AG, Frankfurt/Main
- Dawes RH (1980) Social Dilemmas. *Annu Rev Psychol* 31:163–193
- Diamond J (2005) Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed. Viking, Penguin Group, New York
- Dierksmeier C (2013) Kant on Virtue. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1683-5>
- Dierksmeier C, Amann W, von Kimakowitz E, Spitzack H, Pirson M (Hrsg) (2011) Humanistic Ethics in the Age of Globality. Palgrave MACMILLAN, Basingstoke
- Drucker PF (1977) People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Routledge, London, New York (2011)
- Drucker PF (2001) The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. HarperCollins, New York, NY
- Elegido J (2009) Business education and erosion of character. *African J Bus Ethics* 4(1):16–24
- Elkington J (1997) Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. Capstone, Oxford
- Erhard WH, Jensen MC, Zaffron S (2009) Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality – Abridged Harvard Business School NOM Working Paper No. 06-11, Barbados Group Working Paper No. 06-03, Simon School Working Paper No. FR 08-05. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=920625](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920625). Zugegriffen: 15. September 2017

- Erhard WH, Jensen MC, Zaffron S (2016) Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality – Abgridded. Harvard Business School NOM Working Paper No. 10-061, Barbados Group Working Paper No. 10-01, simon School of Business Working Paper No. 10-07. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1542759](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1542759). Zugegriffen: 16. Juni 2016
- Fisk P (2010) People, Planet, Profit. How to embrace sustainability for innovation and business growth. KoganPage, London, Philadelphia, New Delhi
- Foster R, Kaplan S (2002) Creative Destruction. Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. Currency, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland
- Frank RH (2011) The Darwin Economy. Liberty, Competition, and the Common Good. Princeton University Press, Princeton, Oxford
- Frankl VE (1985) Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk, 17. Aufl. Piper, München, Zürich (2004)
- Frankl VE (1994) Logotherapie und Existenzanalyse. Texte aus sechs Jahrzehnten. Quint, Berlin, München
- Frey BC, Osborne MA (2013) The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf). Zugegriffen: 17. Sept. 2013
- Frischen K, Lawaldt A (2008) Social Entrepreneurship: Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums. Beilage zu Stiftung & Sponsoring: das Magazin für Non-Profit-Management und Marketing, Heft 11/2008, 6 (Stiftung & Sponsoring)
- Gilbert C, Eyring M, Foster RN (2013) Duale Transformation. Harv Bus Manag 2013:34–44
- Gilbert SF, Sapp J, Tauber AI (2012) A Symbiotic View of Life: We Have Never Been Individuals. Q Rev Biol 87:325–341. <https://doi.org/10.1086/668166>
- Glauner F (2015) Dilemmata der Unternehmensethik – von der Unternehmensethik zur Unternehmenskultur. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate Social Responsibility, 2. erw. Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg, S 237–251
- Glauner F (2016a) CSR und Wertcockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, 2. Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg
- Glauner F (2016b) Future Viability, Business Models, and Values. Strategy, Business Management and Economy in Disruptive Markets. Springer, Berlin, Heidelberg (Deutsch: Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Springer, Berlin, Heidelberg)
- Glauner F (2017) Compliance, Global Ethos and Corporate Wisdom: Values Strategies as an increasingly critical competitive advantage. In: Rendtorff JD (Hrsg) Perspectives on Business Ethics and Philosophy of Management. Springer, Berlin, Heidelberg, New York, S 121–137
- Goedhart M, Koller T, Wessels D (2015) The real business of business. Shareholder-oriented capitalism is still the best path to broad economic prosperity, as long as companies focus on the long term. In: McKinsey Quarterly. [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/the\\_real\\_business\\_of\\_business?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1503](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/the_real_business_of_business?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1503) (Erstellt: 05.2015)
- Großklaus RHG (2015) Positionierung und USP. Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden



- Hachtel W (1998) Mykorrhiza vermittelt Stofftransfer zwischen Waldbäumen. *Spektrum Wissenschaft* 4(25):25. <http://www.spektrum.de/magazin/mykorrhiza-vermittelt-stofftransfer-zwischen-waldbaeumen/824505>. Zugegriffen: 15. Juni 2017
- Hamel G, Prahalad CK (1997) *Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*, 2. Aufl. Carl Ueberreuther, Wien
- Hamel G, Prahalad CK (2000) *Breakthrough Ideas. 15 Articles that Define Business Practice Today*. In: 1990. Harvard Business School Publishing, Cambridge/Mass, S 1–12 (Original: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review May–June 1990)
- Haque U (2011) *The New Capitalist Manifesto: building a disruptively better business*. Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Heckhausen H, Heckhausen J (Hrsg) (2006) *Motivation und Handeln*, 4. Aufl. Springer, Berlin/New York
- Jansen J (2016) Die Moral der Netz-Beherrscher. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 09.10.2016, S. 21.
- Jensen MC (2009) A New Model of Integrity: An Actionable Pathway to Trust, Productivity and Value. (PDF File of Keynote Slides) *Barbados Group Working Paper No. 07-01, Harvard NOM Working Paper No. 07-01, 1st IESE Conference on „Humanizing the Firm and the Management Profession“ Presentation*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=932255](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=932255). Zugegriffen: 16. Juni 2016
- Jensen MC, Meckling WH (1976) Theory of the Firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *J Financ Econ* 3(4):305–360
- Jensen MC, Meckling WH (1994) The Nature of Man. *J Appl Corp Finance* 7(2):4–19
- Kaplan RS, Norton DP (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press, Boston. Mass
- Kegel B (2015) *Die Herrscher der Welt. Wie Mikroben unser Leben bestimmen*. Dumont, Cologne
- von Kimakowitz E, Pirson M, Spitzeck H, Dierksmeier C, Amann W (Hrsg) (2010) *Humanistic Management in Practice*. Palgrave MACMILLAN, Basingstoke
- Kochhar R, Oats R (2015) A Global Middle Class Is More Promise than Reality. Pew Research. <http://www.pewglobal.org/2015/07/08/a-global-middle-class-is-more-promise-than-reality/> (Erstellt: 8. Juli 2015). Zugegriffen: 4. Okt. 2016
- Kocic A (2015) Work crisis – a divided tale of labour markets. In: Deutsche Bank Konzept. Reflections on unusual issues. June 2015, S 46–53 ([https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000357626/Konzept+Issue+05.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000357626/Konzept+Issue+05.pdf)). Zugegriffen: 15.08.2015)
- Küng H (2010) *Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht*. Piper, München, Zürich
- Küng H (2012) *Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung*. Piper, München, Zürich
- Lobe A (2016) Wird Facebook Donald Trump verhindern? *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 29.04.2016, S. 17
- Maslow AH (1954) *Motivation and Personality*. Harper Row, New York
- Maslow AH (2011) *Toward a Psychology of Being*. Wilder, Blacksburg, VA
- McClelland D (1961) *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton
- McClelland D (1984) *Human motivation*. Cambridge University Press, Cambridge
- Miller DT (1999) The norm of self-interest. *Am Psychol* 54(12):1053–1060

- Mischel W (2015) *Der Marshmallow-Test: Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit*. Siedler, München (Engl.: *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control*. Little Brown, New York 2014)
- Mischel W, Shoda Y, Rodriguez ML (1989) Delay of gratification in children. *Science* 244(4907):933–938
- Motesharrei S, Rivas J, Kalnay E (2014) Human and Nature Dynamics (HANDY: Modeling Inequality and Use of Resources in the Collaps or Sustainability of Societies. *Ecol Econ* 101:90–102. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.02.014>
- Ostrom E (2000) Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept. In: Partha D, Serageldin I (Hrsg) *Social Capital. A Multifaceted Perspective*. The World Bank, Washington, S 172–214
- Otto K-S, Nolting U, Bässler C (2007) *Evolutionsmanagement. Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern*. Hanser, München, Wien
- Paech N (2012) *Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. Oekom, Munich
- Pauli G (2010) *The Blue Economy. 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Paradigm, New Mexico
- Pirson MA, Lawrence PR (2010) Humanism in Business- towards a paradigm shift? *J Bus Ethics* 93:553–565
- Porter ME (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, 14. Aufl. Free Press, New York, London, Toronto, Sydney
- Porter ME (1996) What is Strategy? *Harvard Bus Rev* 74(11–12). (Wiederabdruck in: *Breakthrough Ideas. 15 Articles that Define Business Practice Today*. (Harvard Business School Publishing) Cambridge/Mass. 2000, S 13–30)
- Porter ME, Kramer MR (2011) Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harv Bus Rev* 1:62–77
- Rappaport A (1995) *Shareholder Value. Wertsteigerung als Mass-Stab für die Unternehmensführung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (Englisch: *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. (The Free Press) New York)
- Ries A, Trout J (1986) *Positioning – The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, Columbus
- Schmidpeter R (2012) *Unternehmerische Verantwortung*. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Bd. 3. Springer, Berlin, Heidelberg, S 1–14
- Schneider A, Schmidpeter R (2015) *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. erw. Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg
- Schumpeter JA (1994) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Routledge, London, New York (Original von 1942, Deutsch: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. UTB, Stuttgart 2005)
- Seba T (2006) *Winners take all. The 9 Fundamental Rules of High Tech Strategy*. Eigenverlag, San Francisco, CA
- Seba T (2014) *Clean Disruption of Energy and Transportation. How Silicon Valley will Make Oil, Nuclear, Natural Gas, Coal, Electric Utilities and Conventional Cars Obsolete by 2030*. Eigenverlag, San Francisco, CA
- Seligman MEP, Steen TA, Park N, Peterson C (2005) Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *Am Psychol* 60(5):410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

- Sen A (1997) *On Economic Inequality*. Clarendon Press, Oxford
- Sen A (2000) *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*. Hanser, München
- Sen A (2009) *The Idea of Justice*. Harvard University Press, Cambridge, Mass
- Sennett R (2006) *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press, New Haven, London (Deutsch: *Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin Verlag, Berlin 2007)
- Shoda Y, Mischel W, Peake PK (1990) Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies From Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions. *Dev Psychol* 1990 26(6):978–986
- Simon HA (1985) Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. *Am Polit Sci Rev* 79(2):293–304 (June 1985)
- Smith Matthew MR, Singh GM, Mozaffarian Myers D, Myers SS (2015) Effects of decreases of animal pollinators on human nutrition and global health: a modelling analysis. *Lancet* 16(386):1964–1972. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)61085-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)61085-6)
- Stuchtey M, Enkvist P-A, Zumwinkel K (2016) *A Good Disruption. Redefining Growth in the Twenty-First Century*. Bloomsbury, London, Oxford, New York
- Suchanek A (2001) *Ökonomische Ethik*. Mohr Siebeck UTB, Tübingen (2. überarbeitete und erweiterte Aufl. 2007)
- Tetlock PE (2000) Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder? *Adm Sci Q* 45:293–329
- Tuleja T (1985) *Beyond the Bottom Line: How Business Leaders Are Managing Principles into Profits*. Facts on File, New York
- Tuleja T (1987) *Ethik und Unternehmensführung. moderne Industrie*, Landsberg/Lech
- Ulrich H (1970) *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. Aufl. Haupt, Bern, Stuttgart
- Ulrich P (1986) *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*. Haupt, Bern, Stuttgart
- Ulrich P (1997) *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Haupt, Bern, Stuttgart, Wien (4. Aufl. 2008)
- Ulrich P (2013) *The Normative Foundations of Entrepreneurial Activity*. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland. <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/225849>
- Watts RG (2007) *Global Warming and the Future of the Earth. Synthesis Lectures on Energy and the Environment: Technology, Science, and Society #1*. Morgan&Claypool, San Rafael, CA
- von Weizsäcker EU, Lovins AB, Lovins LH (1995) *Faktor Vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Verbrauch. Der neue Bericht an den Club of Rome*. Droemer Knaur, Munich (Engl.: *Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use. The new Report to the Club of Rome*. Earthscan, London 1998)
- Wieland W (2002) *WerteManagement und Corporate Governance*. KIEM – Working Paper Nr. 03/2002. Institut für WerteManagement, Konstanz
- Williams JN (2012) Humans and biodiversity: population and demographic trends in the hotspots. *Popul Environ* 34(4):510–523. <https://doi.org/10.1007/s11111-012-0175-3>
- Wilson EO (1992) *The Diversity of Life*. Penguin, London, New York
- Witte EH (Hrsg) (2008) *Sozialpsychologie und Werte. Beiträge des 23. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie*. Pabst, Lengerich

- Witte EH, Gollan T (Hrsg) (2010) Sozialpsychologie und Ökonomie. Beiträge des 23. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie. Pabst, Lengerich
- Wöhe G, Döring U (2002) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl. Vahlen, München
- Woodard C (2004) The Lobster Coast. Rebels, Rusticators, and the Struggle for a Forgotten Frontier. Penguin, New York
- Zuboff S (2016) The Secrets of Surveillance Capitalism. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/the-digital-debate/shoshana-zuboff-secrets-of-surveillance-capitalism-14103616.html> (Erstellt: 5. März 2016). Zugegriffen: 7. März 2016



**Dr. Friedrich Glauner** verbindet langjährige unternehmerische Praxis mit interdisziplinärer Forschungsexpertise an der Schnittstelle von Wirtschaft, Philosophie und Wissenstransfer. Er lehrt am Weltethos-Institut der Universität Tübingen, der Universität der Bundeswehr München sowie weiteren Hochschulen und schreibt und berät zu den Themen Strategieentwicklung, zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Unternehmensentwicklung, Veränderungsmanagement, Leadership sowie werteorientierte Unternehmensführung und zukunftsfähiges Wirtschaften. Für das Weltethos-Institut ist er als Projektmanager im Praxistransfer tätig ([www.weltethos-institut.org](http://www.weltethos-institut.org)). Mit Cultural Images ([www.culturalimages.de](http://www.culturalimages.de)) begleitet er Unternehmen und Organisationen in den Strategiefeldern zukunftsfähige Geschäftsmodelle, Strategie- und Unternehmensentwicklung, Leadership und Change Management.